



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว



โดย
นางสาวภริญา ชัดตียะ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว



โดย
นางสาวกริญา ชัดตียะ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT OF WATWANGNAMKHAW SCHOOL



A Independent Study 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	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว
โดย	ภริญา ชัดตียะ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

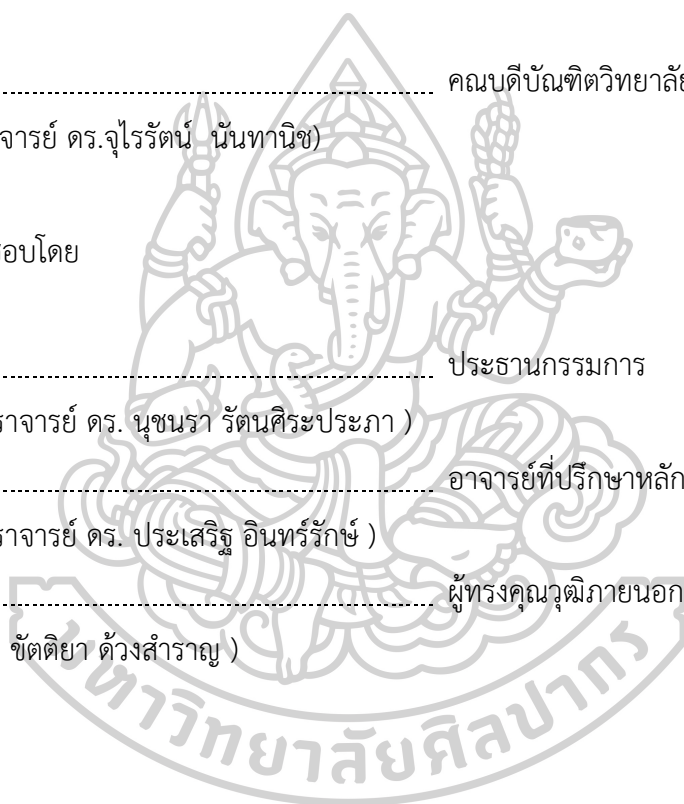
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. ชัดตียา ดั่งงำราญ)



59252322 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์

นางสาว ภริญา ชัดติยะ: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูผู้สอน 18 คน และประธานคณะกรรมการโรงเรียนชั้นพื้นฐาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวตามแนวคิดของของวีเลนและฮังเกอร์และคณะ 2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป น้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการประเมิน และควบคุม

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยดังนี้ 1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรดึงจุดเด่นของ องค์กรออกมา และหาจุดด้อยที่ควรพัฒนา 2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหลากหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิค ตารางสัมพันธ์ 3. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ควรแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนด รายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน 4. ด้านการประเมินและควบคุมควรให้ความสำคัญในด้านการประเมินผลและควบคุมและต้องมีการติดตามประเมินผล ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่น่า แผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

59252322 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT

MISS PHIRAYA KATTIYA : STRATEGIC MANAGEMENT OF WATWANGNAMKHAW SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The independent study aimed to identify; 1) the strategic management of Watwangnamkhaw school under Nakhonprathom Primary Education Service Area office 2. 2) the development approach of the strategic management of Watwangnamkhaw school under Nakhonprathom Primary Education Service Area office 2. The population of this research were a school administrator, 18 teachers, and a chairman of basic Education school board. The instrument used were (1) a opinionnair about the strategic management of Watwangnamkhaw school based on Wheelen and Hunger and other (2) a structured interview which was identify the development approach of stratetic management of Watwangnamkhaw school. The statistics used were frequency, percentage, arithmetic mean, standand deviation and content analysis.

The research finding were as follows:

1. The strategic management of Watwangnamkhaw school under Nakhonprathom Primary Education Service Area office 2, as a whole and an individual, were at a high level. In order arithmetic mean from maximum to minimum were as follows; 1) Strategy Formulation 2) Strategy Implementation 3) Environmental Scanning 4) Evaluation and Control.

2) The guidelines for developing strategic management of Watwangnamkhaw school under Nakhonprathom Primary Education Service Area office 2 was follows. 1) Environmental Scanning should show the strengths and develop the weakness of school. 2) Strategy Formulation should specify the strategy of school with various methods: brain storming the ideas from stakeholdos and experts, developmental studies and relationship label technique. 3) Strategy Implementation should transform the strategy and poligy .of school to be a plan. Subsequently specifies the detail of works: the budget or the method of implementation. 4) Evaluation and Control should focus on the evaluation and control the implementation. The follow-up and evaluation is an essential step which is begin with the following steps:pre-implementation, while-implemента and post implementation of plan.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำที่แนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และ ดร.พระมหาไกรสรธรรม์ ชินทตติโย รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี วัดไร่ขิง ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สัมภาษณ์ และแนวทางในการดำเนินชีวิต ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งเสริมให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และงานวิจัยทุกเล่ม ที่ช่วยการให้การค้นคว้าอิสระมีความครบสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากร ภายในโรงเรียนวัดวังน้ำขาวจังหวัดนครปฐมทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ ในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่น 36 ทุกคนสำหรับมิตรภาพที่ขอให้กำลังใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่ คุณบิดามารดา ครอบครัว ครูบาอาจารย์ ที่อบรมสั่งสอนแนะนำให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีเสมอมา

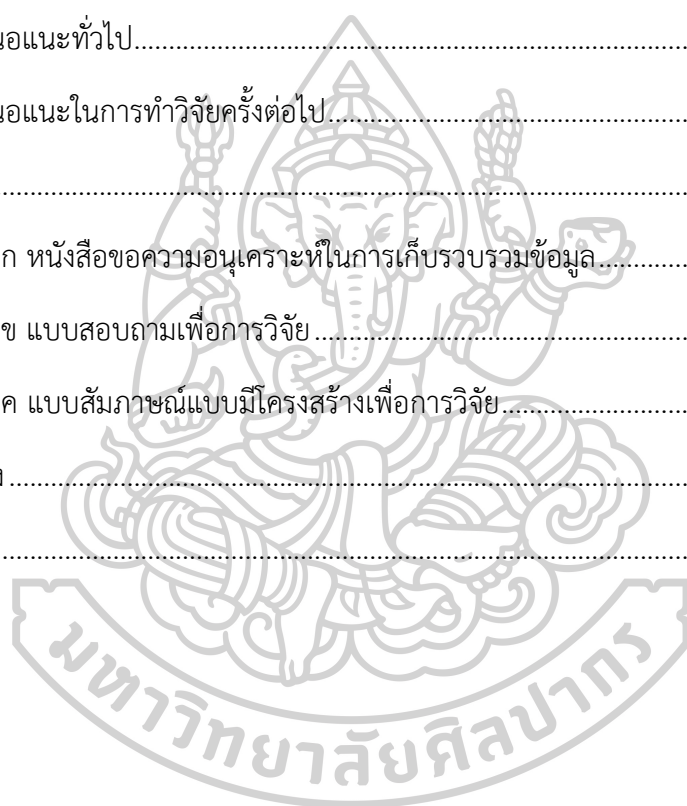
ภริญา ชัตติยะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ข้อคำถามการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	11
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	12
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	14
แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	15
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน	19
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	22

การกำหนดกลยุทธ์.....	25
การปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	28
การประเมินผลและควบคุม.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
งานวิจัยในประเทศ.....	36
งานวิจัยต่างประเทศ.....	41
สรุป.....	44
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	45
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	45
ระเบียบวิธีวิจัย.....	46
แผนแบบการวิจัย.....	46
ประชากร.....	47
ตัวแปรที่ศึกษา.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	50
สรุป.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	56
ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.....	56
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว.....	62

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยใช้แบบสัณภาษณ์แบบมี	62
โครงสร้าง	62
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการวิจัย.....	65
อภิปรายผล.....	66
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	71
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	71
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	72
ภาคผนวก.....	73
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	76
ภาคผนวก ค แบบสัณภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อการวิจัย.....	84
รายการอ้างอิง.....	86
ประวัติผู้เขียน.....	89



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2560 โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2.....	35
ตารางที่ 2 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ใน การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน.....	55
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.....	57
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	58
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนด กลยุทธ์.....	59
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์.....	60
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการ ประเมินและควบคุม.....	61

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย	8
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย	9
แผนภูมิที่ 3 Basic Elements of the Strategic Management Process	21
แผนภูมิที่ 4 Strategic Management Model	22
แผนภูมิที่ 5 Environmental Variables	23
แผนภูมิที่ 6 Hierarchy of Strategy	27
แผนภูมิที่ 7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์	30



บทที่ 1

บทนำ

โลกมีลักษณะเป็นพลวัตที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วบางเรื่องอาจสิ้นสุดไปแล้ว แต่บางเรื่องยังดำเนินต่อไปแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง และปัญหาในอนาคตของสังคมโลก ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการค้า การลงทุน สภาพสังคมวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม การเมืองการปกครอง และการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี ประเทศไทยจึงอยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานในหลายๆด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา นับเป็นจังหวะเวลาที่ทำนายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวอย่างจริงจัง โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันของโลกที่รุนแรงมากขึ้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนามนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา¹

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นการที่จะพัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้การศึกษาเพื่อให้คนในชาติมีคุณภาพตามที่ต้องการ การจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จคือคุณภาพ การศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คุณภาพ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564** (2560), 1.

การศึกษาประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือ การเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาของการศึกษาไทยที่มีมาตั้งแต่อดีต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระหว่างโรงเรียน ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ปัญหาการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง แม้กระทั่งการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้เรียน มุ่งผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และผลิตกำลังคนไม่สนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ ผู้สำเร็จการศึกษาขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพของกำลังแรงงาน ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญในขณะนี้ ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันจากทั้งภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤต อาทิ ความเหลื่อมล้ำของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ปัญหาวิกฤตด้านความมั่นคง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและครัวเรือน รวมทั้งปัญหาการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาคณะความรู้อันมากมายมหาศาลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างรอบด้านที่ทุกภาคส่วนของสังคมต้องร่วมมือกันค้นหาทางออก³ ในศตวรรษที่ 21 นับได้ว่าเป็นยุคที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร ผู้บริหารจะต้องตั้งรับโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีองค์ความรู้และมีแนวทาง

² ไพฑูรย์ สินรรัตน์, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560), 176.

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 (2560)**, 4-5.

ปฏิบัติอย่างชัดเจนและเมื่อพิจารณาด้านการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติจริงที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหารที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ นั่นคือ ความเป็นศิลปะของการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้เป็องค์กรชั้นนำหรือเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงสุดในการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็น ต้องใช้กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จการบริหารจัดการโรงเรียนใดๆ จะเกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้⁴

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนวัดวังน้ำขาวเป็นโรงเรียนขนาดกลาง เปิดสอนในระดับชั้นปฐมวัยจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียน 255 คน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมจำนวน 20 คน ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 ต.คลองจินดา อ. สามพราน จ. นครปฐม วิสัยทัศน์คือมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรมมีสุขภาพอนามัยส่งเสริมด้านดนตรีและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย พันธกิจ 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีสุขภาพอนามัยที่ดี 2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย เป้าประสงค์ 1) ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรมจริยธรรมมีสุขภาพอนามัยที่ดีตลอดรอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย 3)ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 4 โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ 2)ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 3) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 4)พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ5)พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจาก

⁴ สญาญู ธีระวิชิตระกูล, การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (ชลบุรี: กราฟิกัน, 2556),

ทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาแต่ยังมีจุดที่ควรพัฒนาคือควรมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาต่างประเทศข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ด้านผลการจัดการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สถานศึกษาควรพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยจัดซ่อมเสริมอย่างเป็นระบบหรือจัดติวสอบ O-NET ในกลุ่มสาระที่มีคะแนนต่ำ 2) สถานศึกษาควรจัดส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนทางด้าน การอ่านออกเขียนได้ 3) จัดกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาอาชีพให้นักเรียน จากการประเมินสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนซึ่งมีหลายปัจจัยได้แก่ระบบบริหาร ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรในด้านการศึกษาดำเนินการพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ในการอบรมพัฒนาที่ขาดการบูรณาการด้านเนื้อหา มีความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู เมื่อครูได้รับการพัฒนาแล้วขาดการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน ไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้โครงการอบรมไม่ตรงกับความต้องการของครู และไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีข้อกำหนดไม่ให้ครูอบรมในวันเวลาราชการ จากสภาพดังกล่าวเป็นจุดอ่อนทั้งทางด้านโอกาสและคุณภาพที่จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนาการศึกษาศึกษาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะกิจ เฉพาะหน้า ขาดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของเยาวชนไทยให้เติบโตอย่างมีคุณค่า และเป็นกำลังที่สำคัญของประเทศชาติในอนาคต⁵

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่

⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), รายงานประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ.2554-2558)ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพมหานคร: สมศ, 2555).

การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด และแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการแสวงหาคำตอบ และแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 เป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีหลายแนวทาง

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยทำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่า องค์กรระบบ เปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะ ยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนา องค์กรประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการ ยุคใหม่ เป็นกระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นการ ประเมินสถานภาพขององค์กรแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้ บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย ณีภูษพันธ์ เขจร นันท์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

⁶ C. Lunenburg Fred and C. Ornstein Allan, **Educational Administration: Concepts and Practices** (BelMont, CA: Wadsworth,2012), 21.

5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์⁷ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่⁸ วิเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐาน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)⁹

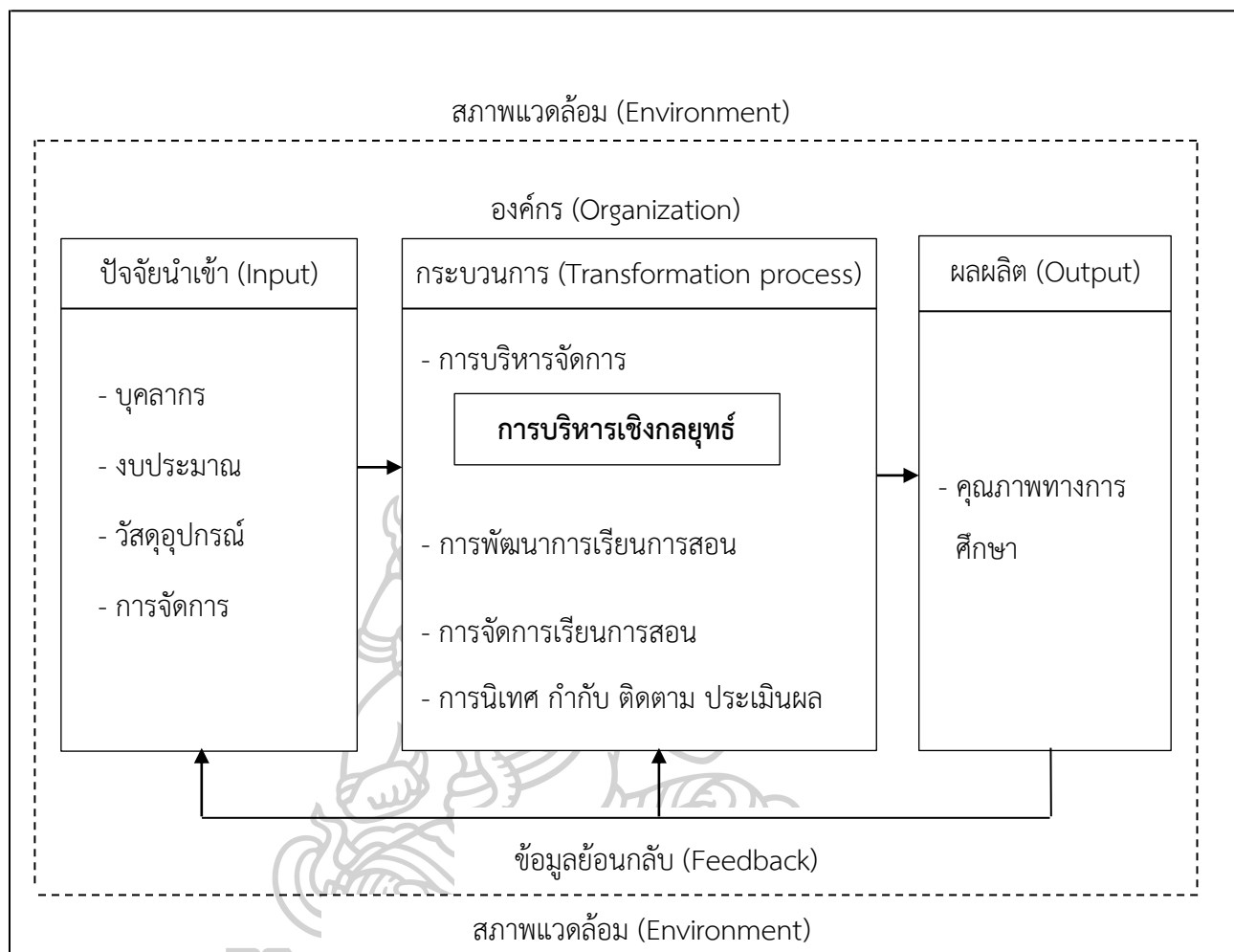
จากข้อบ่งชี้แนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อบ่งชี้เชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังที่แสดงในภาพแผนภูมิที่ 1



⁷ ธีรพันธุ์พนธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 13.

⁸ Arthur A Thompson et al., **Strategic Management : Concepts and Cases.**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), 8.

⁹ Thomas Wheelen et al., **Strategic Management and Business Policy** (New Jersey: prentice-hall, 2015), 15.



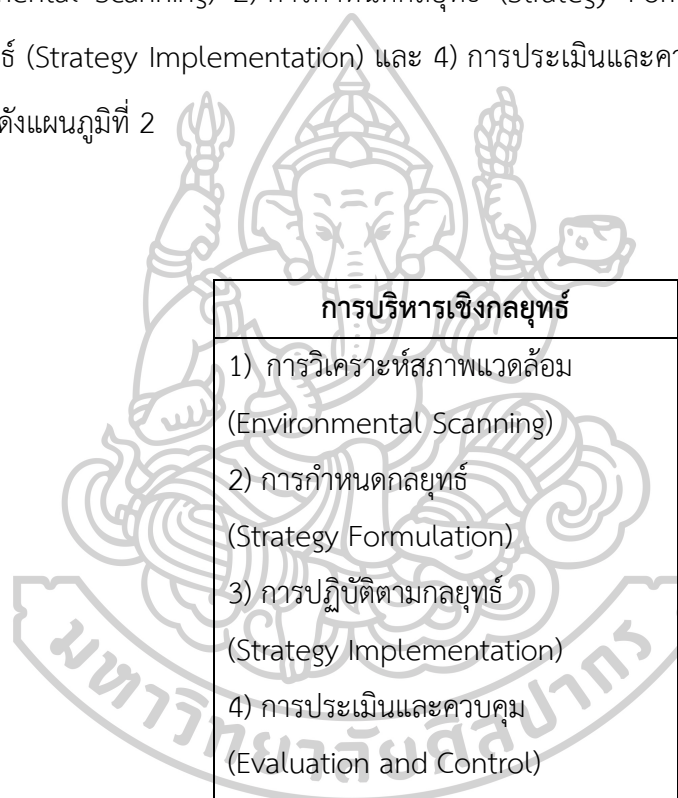
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

: Thomas L. Wheelen and David J Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

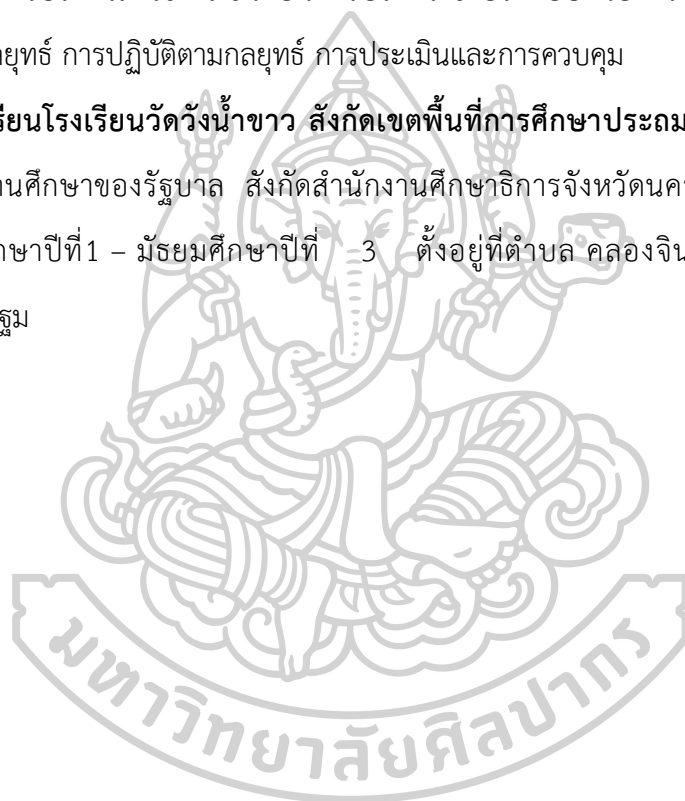
ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตของศัพท์เฉพาะต่างๆ ที่นำมาใช้ศึกษา ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุม

โรงเรียนโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม ที่เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่ที่ตำบล คลองจินดา อำเภอ สามพราน จังหวัด นครปฐม



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงโดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผน กลยุทธ์ขององค์การและนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์การจะกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจหลักของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์การจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป¹⁰

¹⁰ สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 1.

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบทำให้การบริหารการจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารการจัดการยุคใหม่¹¹

คำว่า “กลยุทธ์” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ดีกว่า เหนือกว่า แผนปฏิบัติงานของคู่แข่ง และทั้งทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำกำไรได้มากกว่าอีกด้วย¹²

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้¹³

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้¹⁴

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

¹¹ พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

¹² Arthur A Thompson et al., **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 19 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014), 8.

¹³ เรื่องเดิม, 16.

¹⁴ เรื่องเดิม, 6.

คำว่า “**การบริหารเชิงกลยุทธ์**” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

วีเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Wheelen Hunger and others) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (opportunities) และ อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (threats) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ¹⁵

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน¹⁶

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷

สุพานี สฤกษ์ภูวานิช ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์¹⁸

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น

¹⁵ เรื่องเดิม, 4.

¹⁶ เรื่องเดิม, 6.

¹⁷ เรื่องเดิม, 13.

¹⁸ เรื่องเดิม, 1.

จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁹

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงาน

¹⁹ เรืองเดิม, 9.

เชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนา ศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และคู่แข่งชั้น ประการสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับ ความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเหมาะสมและ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ²⁰

แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้แบ่งกระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและ ภายในในองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กรและภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของ กิจกรรมที่ทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนด กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผน ดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้อง เตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆคือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม²¹ ซึ่งสอดคล้องกับ ภัคดี มานะหิรัญเวทที่ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง 1.การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เป็นการกำกับประเมินผล และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในให้บุคคลสำคัญๆในบริษัทได้รับทราบ สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร

²⁰ เรื่องเดิม, 19-20.

²¹ เรื่องเดิม, 9

(โอกาสและภัยคุกคาม)ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การและโดยทั่วไปไม่ได้อยู่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวก่อให้เกิดกรอบการดำรงอยู่ของบริษัทมันอาจเป็นแรงผลักดันทั่วไปและแนวโน้มภายในสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หรือปัจจัยเฉพาะที่เกิดในสภาพแวดล้อมในงาน (Task environment) ขององค์การ มักเรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมขององค์การนั้นๆ สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทประกอบด้วยตัวแปร (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในองค์การเองและมักจะไม่ใช่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานซึ่งรวมถึงโครงสร้าง วัฒนธรรมและทรัพยากรของบริษัท 2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว สำหรับการจัดการโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โดยรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดแนวทางของนโยบาย (Policy) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยการจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการโดยรวมขององค์การ หรือภายในทุกอย่างทีกล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักกระทำโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ ยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การอย่างมาก บางครั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องไปถึงการวางแผนการดำเนินการซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม 4. การประเมินผลและควบคุม กระบวนการนี้ต้องมีการกำกับผลการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆของบริษัท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงใกล้เคียงกับผลงานที่คาดหวัง ผู้บริหารทุกระดับจะใช้ผลจากข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง ถึงแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วก็ตาม แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ก่อนหน้านี้ได้ ฉะนั้น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นทั้งกระบวนการให้เริ่มต้นใหม่ ผลการดำเนินการคือผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไปประเมินในรูปของผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน การประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็วและเที่ยงตรงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้เริ่มแรกในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินผลและ

ควบคุมทำให้ต้นแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ ซึ่งจากข้อมูล ผลการดำเนินงาน ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือทั้งสองอย่าง²² เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง,จุดอ่อน) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กรการปรับการดำเนินงาน 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุมและประเมินผล²³ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและ วิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายใน 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการ วิเคราะห์ โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ใน ลักษณะของการกำหนดภารกิจและการ ตั้งเป้าหมายขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ คือการนำ ทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของ องค์กร 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การ นำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือ การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลัง ดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง²⁴ แต่ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการ จัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่า มีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้า

²² ภัคดี มานะหิรัญเวท, **หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร: สยามบุ๊ค จำกัด, 2555), 6-13.

²³ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์:Strategic Management** (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์, 2553), 28.

²⁴ ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: ซี เอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23-24.

ไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็น การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4) การนำกลยุทธ์ที่ เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด 5) การประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่²⁵ แต่วีริช สงวนวงศ์วาน ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนแรกคือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กรโดยเน้นปัจจัยที่เป็น (Strategic Factor) คือปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การวิเคราะห์ก็ทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของกลุ่มคู่แข่ง ถ้าธุรกิจเราดีกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเราส่วน Opportunity (O) Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆแล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรถ้ากระทบทางบวกเรียกว่าโอกาสถ้ากระทบทางลบเรียกว่าอุปสรรค สภาพแวดล้อมทั้งหลายแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่คือสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรขององค์กร 2.การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สองคือการพัฒนาแผนระยะยาว(กลยุทธ์)ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย 3.การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือ กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีการปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร 4.การประเมินผลและควบคุมคือกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

²⁵ A.A. Thompson and Strickland A.J, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 8.

โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป²⁶

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) จึงได้ทำการบูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David) กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

²⁶ วีรัช สงวนวงค์วาน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2560), 13-22.

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน
- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

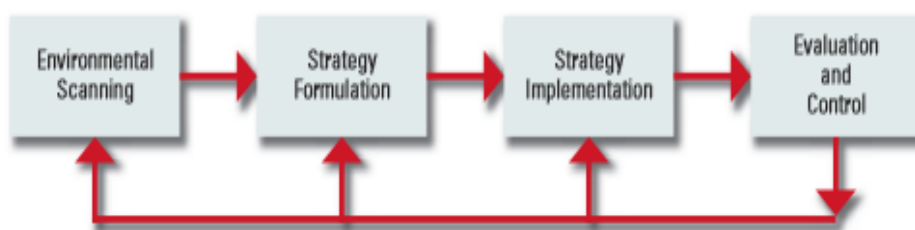
3. การประเมินกลยุทธ์โรงเรียน เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ประการ คือ

- 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน
- 2) การวัดผลการปฏิบัติของโรงเรียน
- 3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป²⁷

²⁷ Fred R David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10 ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2005), 5-6.

วีเลนและฮังเกอร์ และคณะ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)²⁸

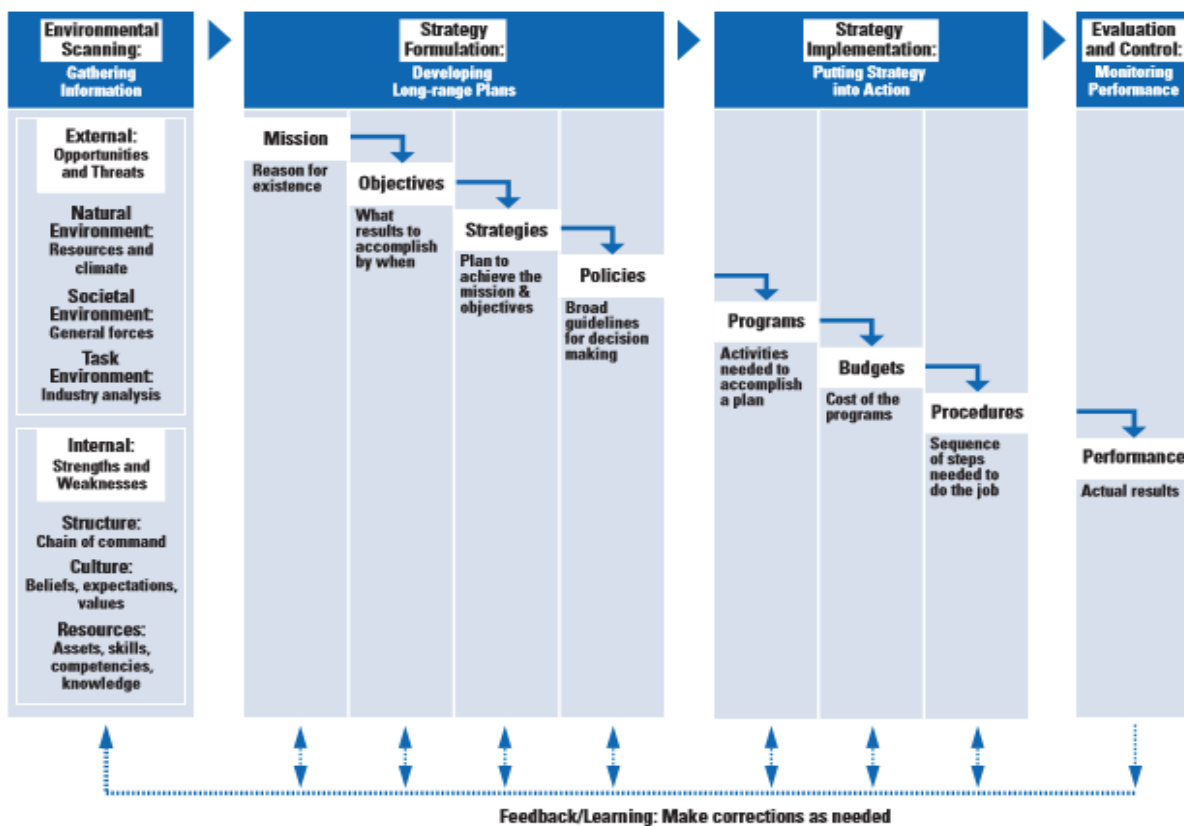


แผนภูมิที่ 3 Basic Elements of the Strategic Management Process

ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

แผนภูมิที่ 3 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนตามลำดับของการดำเนินงานในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งหลาย ในทุกขั้นตอนอาจมีการย้อนกลับไปยังขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อทบทวนข้อมูลและความถูกต้องในการวิเคราะห์ เช่น เมื่อผลการดำเนินงานที่ได้จริงในขั้นประเมินผลและควบคุมต่ำกว่าที่คาด อาจต้องกลับไปหาสาเหตุจากขั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์และขั้นกำหนดกลยุทธ์ หรือย้อนกลับไปถึงขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่ามีความผิดพลาดในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมตัวใดหรือไม่ ในทำนองเดียวกันเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนต่อมาต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอยู่เสมอเช่นกัน

²⁸ L. Wheelen Thomas, J. Hunger David, and others, **Strategic Management and Business Policy** (Pearson Education Limited, 2015), 14.



แผนภูมิที่ 4 Strategic Management Model

ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

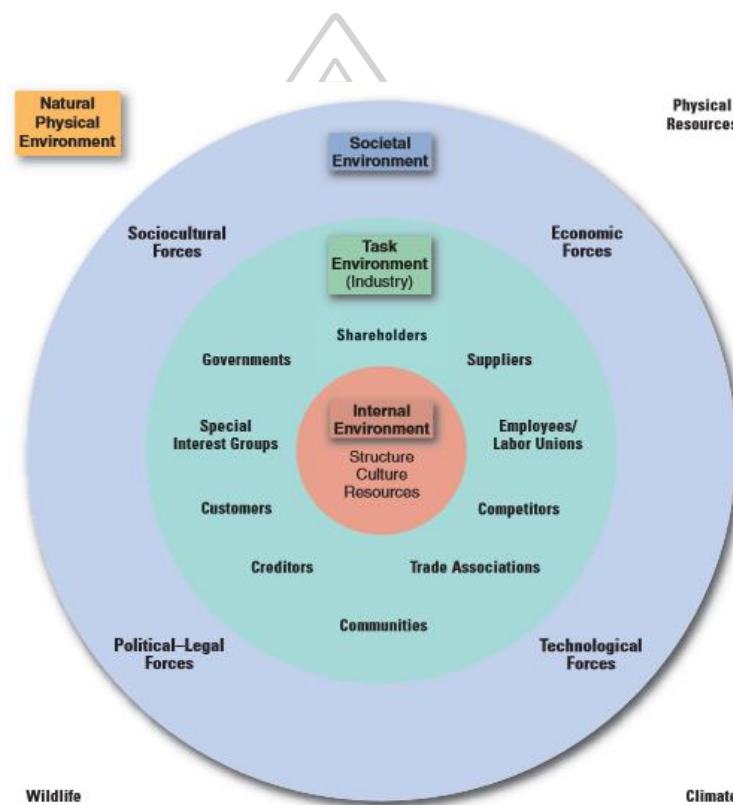
แผนภูมิที่ 3 เป็นแบบจำลองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยขยายรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะขยายความโดยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่เป็น (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์ทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) และ Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเรามากกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา (Strength : S) แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา (Weakness : W)

ส่วน Opportunity (O) และ Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ แล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวจะมีผลกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไร ถ้ากระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity : O) ถ้ากระทบทางลบเรียกว่า “อุปสรรค” (Threat : T)



แผนภูมิที่ 5 Environmental Variables

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 16.

สภาพแวดล้อมทั้งหลายขององค์กรแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ ระดับน้ำทะเล สัตว์ป่า และภัยธรรมชาติต่างๆ ส่วนสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย Social environment และ Task environment

Social environment (หรือ General หรือ Macro หรือ Broad environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่ วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)

Task environment (หรือ Micro หรือ Specific Societal environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) ลูกค้า (Customers) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special interest groups) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Tread)

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร

Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์กร องค์กรแต่ละขนาดหรือแต่ละประเภทควรมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรจะสะท้อนถึงการแบ่งงาน การประสานงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ฯลฯ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพภายในการบริหารงาน การมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ย่อมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

Culture คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ ความคิดและการกระทำที่ต่อเนื่องกันมาในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ฯลฯ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีกว่าคู่แข่งก็เป็นจุดแข็งที่สำคัญเช่นกัน

Resources หมายถึง บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นกายภาพ (Physical) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โรงงาน ท่าเรือที่ตั้ง ที่เป็นบุคคล (Human) เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทักษะของบุคลากร รวมทั้งทรัพยากรที่มองไม่เห็น เช่น ภาพลักษณ์ ลิขสิทธิ์ ชื่อเสียงความภักดีในตราสินค้า และความสามารถขององค์กร

เมื่อรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S หรือ W) กับสภาพแวดล้อมภายนอก (O หรือ T) ก็จะทราบสถานะของธุรกิจที่จะตอบสนอง (Response) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า

SWOT Analysis²⁹ ฐานา ฉิ่นไพศาลได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการกำกับ ประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายใน องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาวะแวดล้อม ภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการ ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อมาจาก พหุพยัญชนะตัวแรกของ 4 คำ ดังนี้ S = จุดแข็ง (Strengths) W = จุดอ่อน (Weakness) O = โอกาส (Opportunities) และ T = อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ สภาวะแวดล้อม ภายนอก(External Environment)ประกอบด้วยตัวแปรและโอกาสและอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอก กิจการ ซึ่งกิจการไม่สามารถควบคุมได้ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็น บริบทภายในกิจการที่มีอยู่ สภาวะแวดล้อมภายใน(Internal Environment)ประกอบด้วยตัวแปร จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีอยู่ภายในกิจการได้แก่ โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็ง ของกิจการจะมาจากการกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการได้เปรียบ ในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีพื้นฐานในการวิเคราะห์และพัฒนาในช่วงระยะเวลา 20 ปี ผ่านมา³⁰

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและ อุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย

1. Mission : Strategic Purpose คือ พันธกิจขององค์กร ซึ่งมีปรากฏเป็นถ้อยแถลง หรือ ข้อความที่แสดงถึงความมุ่งหมายหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น บอกขอบเขตของ การดำเนินงาน หรือปรัชญาขององค์กร พันธกิจขององค์กรจึงไม่เพียงบอกถึงสิ่งที่องค์กรกำลัง ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่ยังบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำหรือต้องการจะไปถึงในอนาคตด้วย พันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรด้วย

²⁹ เรื่องเดิม, 13-17.

³⁰ ฐานา ฉิ่นไพศาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (นนทบุรี: ธน ธีการพิมพ์, 2560), 14.

2. Objectives : Listing Expected Results คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์จึงควรต้องระบุสิ่งที่ต้องการได้ (What) ภายใต้ง่อนไขเวลา (When) และควรกำหนดให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน (Quantified)

3. Strategy : Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนหลักขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

- Corporate Strategy : กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)

- Business Strategy : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)

- Functional Strategy : กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว กลยุทธ์ระดับบริษัทถือเป็นกลยุทธ์ที่นำผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนก่อนว่าองค์กรจะมุ่งไปในทางเลือกใด ระหว่างกลยุทธ์เจริญเติบโตหรือกลยุทธ์คงที่ หรือกลยุทธ์ถดถอย กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะล่อตามหรือสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท เช่น หากกลยุทธ์ระดับบริษัทมุ่งการเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ต้องพยายามเพิ่มยอดขายให้ได้มากขึ้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่จะต้องดำเนินการให้มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงสนับสนุน และบูรณาการดังกล่าว



แผนภูมิที่ 6 Hierarchy of Strategy

ที่มา : Thomas L. Wheelen J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 20.

1. Policies : Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวคิดทางเลือกหรือกติกาที่ใช้ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดขององค์กรตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร³¹ ฐาปณี ฉิ้นไพศาล กล่าวว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และการตัดสินใจที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ธุรกิจรวมถึงการกำหนดพันธกิจ(Mission)วัตถุประสงค์และนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน³²

³¹ เรื่องเดิม, 17-20.

³² เรื่องเดิม, 16.

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

- Programs and Tactics : Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ ในแผนงานก็จะปรากฏยุทธวิธีด้วยซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จแผนงานจึงอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการเริ่มต้นแผนงานวิจัยใหม่ๆ

- Budgets : Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกแผนงาน เพราะงบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่างๆ ในทุกขั้นตอนปฏิบัติของแผนงาน

- Procedures : Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของรายละเอียดของการปฏิบัติในแผนงาน ปกติองค์กรจะจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อรู้ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องเริ่มต้นจากวิธีปฏิบัติในเรื่องใด อย่างไร ต่อด้วยการปฏิบัติอะไรเป็นลำดับ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย³³ ฐาปนี ฉันทไพศาล กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์แล้วจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการพัฒนาผ่านโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร โครงสร้าง และหรือระบบการบริหารทั่วทั้งองค์การการนำกลยุทธ์ไปใช้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง นอกเสียว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในกิจการผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ซึ่งในบางครั้งจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละวัน

โปรแกรมการดำเนินงานและยุทธวิธี (Programs and Tactics) โปรแกรมการดำเนินงานหรือยุทธวิธีเป็นการกำหนดข้อความของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่จำเป็นในการสนับสนุนกลยุทธ์ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขระหว่างกันได้ ในทางปฏิบัติแล้วโปรแกรมการดำเนินงานจะเป็นการรวบรวมยุทธวิธีซึ่งเป็นการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของแผนโปรแกรมการดำเนินงานหรือยุทธวิธีจะเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับ

³³ เรื่องเดิม, 20-21.

การปรับสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร หรือการเริ่มต้นในการพยายามทำวิจัยใหม่

งบประมาณ (Budget) งบประมาณ ก็คือ ข้อความโปรแกรมการดำเนินงานของกิจการที่ออกมาในรูปของตัวเลขซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม โดยงบประมาณจะแสดงรายละเอียดของต้นทุนโปรแกรมการดำเนินงานแต่ละโปรแกรม ธุรกิจจำนวนมากต้องการทราบว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นเท่าใดก่อนที่จะฝ่ายบริหารจะลงทุนในโครงการใด การลงทุนโครงการใดจะต้องมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรและทำให้เกิดความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้น งบประมาณไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ในการวางแผนสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ที่ต้องกระทำ แต่ยังสามารถจัดทำงบการเงินโดยประมาณการซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินในอนาคต

ระเบียบวิธีการปฏิบัติการ(Procedures) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในบางครั้งเรียกว่า ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures:SOP) คือ ระบบของลำดับขั้นตอนหรือเทคนิคที่อธิบายรายละเอียดถึงวิธีการทำงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะบอกรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมเพื่อกระทำให้บรรลุโปรแกรมการดำเนินงานของกิจการ³⁴

การประเมินผลและควบคุม

การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกๆระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป³⁵

ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ³⁶

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

³⁴ เรื่องเดิม, 23-25.

³⁵ เรื่องเดิม, 22.

³⁶ เรื่องเดิม, 23-24.

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร มักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์

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

นอกจากนี้ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามี ลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคน ได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการ ดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะ เริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนด วัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่³⁷ ฐาปนี ฉิ้นไพศาล กล่าวไว้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์ใช้ในการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการทุกระดับต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหา ในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบ สุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องเริ่มต้นใหม่ ผลการปฏิบัติงาน(Performance)³⁸ เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของ กิจกรรมซึ่งรวมทั้งผลลัพธ์ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานของการจัดการเชิงกล ยุทธ์สามารถแสดงถึงความสามารถในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดผลในด้าน กำไรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนั้น

³⁷ Arthur A Thompson et al., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), n.

³⁸ เรื่องเดิม, 25.

ผู้จัดการจะต้องมีความชัดเจน ทันทที ไม่มีอคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารผู้จัดการ จะต้องทำการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ประวัติโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

โรงเรียนวัดวังน้ำขาว (จินดาประชานุกูล) เป็นโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง เปิดสอน ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 ตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีเนื้อที่ 14 ไร่ มีเขตพื้นที่บริการ 5 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 2 ,5 ,10 ,11 และหมู่ที่ 12 ผู้บริหารโรงเรียนคนปัจจุบันคือ นางสาวนงนุช บุญญะ

โรงเรียนวัดวังน้ำขาว(จินดาประชานุกูล) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2481 ชื่อว่าโรงเรียนประชาบาลตำบลคลองจินดา 2 (จินดาประชานุกูล) บริเวณที่ตั้งเรียนกว่า " บ้านวังน้ำขาว" ประชาชนส่วนมากจะเรียกว่าโรงเรียนวังน้ำขาว (จินดาประชานุกูล) ในปี พ.ศ. 2502 พระราชธรรมมาภรณ์ (หลวงพ่อเงิน) ได้ริเริ่มทำการก่อตั้งสำนักสงฆ์วังน้ำขาวขึ้นและได้ย้ายโรงเรียนมาอยู่บริเวณ วัดวังน้ำขาว ในปี พ.ศ. 2517 ได้ทำการขอเปลี่ยนชื่อเป็น " โรงเรียนวัดวังน้ำขาว (จินดาประชานุกูล) "

ข้อมูลทั่วไป

วิสัยทัศน์

โรงเรียนจัดการศึกษา พัฒนาคุณธรรม นำสุขภาพดี ส่งเสริมดนตรีไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาโรงเรียน นตฺถิ ปญญา สมาอาภา

“แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี”

อัตลักษณ์โรงเรียน นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง

เอกลักษณ์โรงเรียน โรงเรียนวิถิพุทธ

คำขวัญโรงเรียน สุขภาพดี มีคุณธรรม

พันธกิจ

1. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม
2. เสริมสร้างนักเรียนให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี
3. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรี และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. ส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์

1. นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นักเรียนทุกคนมีสุขภาพอนามัยที่ดี
3. นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม
4. นักเรียนทุกคนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
5. นักเรียนทุกคนนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

นโยบาย

1. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น
2. พัฒนาครูนักเรียนเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
3. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับการประเมินภายนอก
4. นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระ

สีประจำโรงเรียน

สีฟ้า – สีชมพู

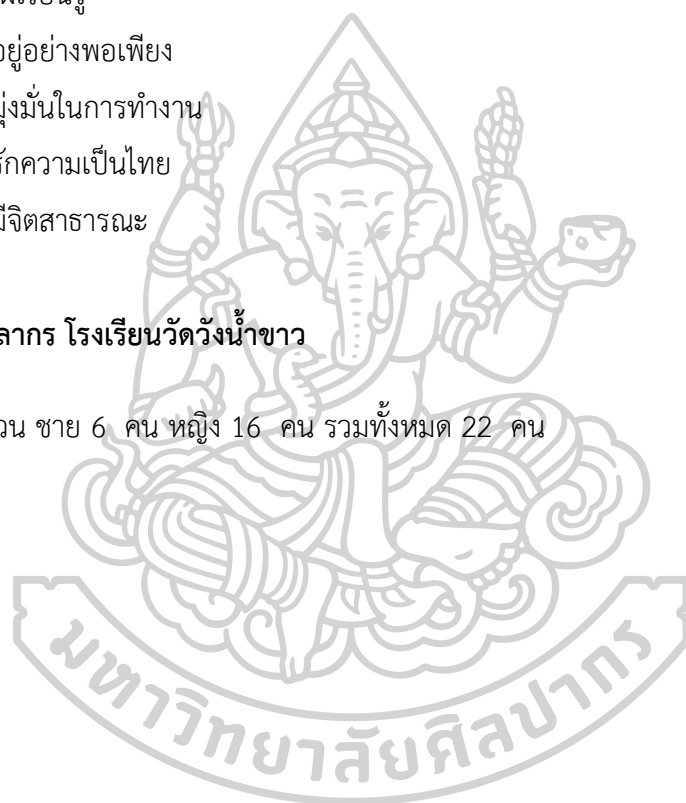
คุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

ข้อมูลครู/บุคลากร โรงเรียนวัดวังน้ำขาว

จำนวน ชาย 6 คน หญิง 16 คน รวมทั้งหมด 22 คน



ข้อมูลนักเรียน³⁹

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2560 โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม
อ.1	10	8	18
อ.2	6	11	17
ป.1	13	7	20
ป.2	4	9	13
ป.3	11	12	23
ป.4	12	7	19
ป.5	14	12	26
ป.6	14	13	27
ม.1	12	7	19
ม.2	7	10	17
ม.3	8	6	14
รวมทั้งสิ้น	111	102	213

³⁹ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว, รายงานประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนวัดวังน้ำขาวปี การศึกษา 2560 (นครปฐม 2560), 50.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิมลพรรณ ดุชียามี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง⁴⁰

ชัตติยา ด้วงสำราญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ประเมินกลยุทธ์โรงเรียน กำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่

⁴⁰ พิมลพรรณ ดุชียามี, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 82-90.

สำคัญ 6 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย⁴¹

พรรณณา อิงพงษ์พันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ ผลการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ผลการ ปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตร ของโรงเรียน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้าน วิชาการของโรงเรียน การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา การแนะแนว การวางแผนงานด้านวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระ หลักสูตรท้องถิ่นและการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ตามลำดับ 3) การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁴²

⁴¹ ชัตติยา ต้วงสำราญ, "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก" (ดุขฎี นิพนธ์ ปริญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2552), 248-51.

⁴² พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงาน วิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ ปริญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยศิลปากร, 2554), 150-51.

อมรรัตน์ เกื่อนทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ⁴³

ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามี 3 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการกำหนดพันธกิจ ส่วนที่เหลืออีก 6 ขั้นตอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกและการกำหนดนโยบาย⁴⁴

รุ่งทิพา หงส์อินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้าง และทรัพยากรด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก และด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับ

⁴³ อมรรัตน์ เกื่อนทอง, "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553), 69.

⁴⁴ ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 90-91.

2) ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารบุคลากร ด้านงานบริหารทั่วไปและด้านงานบริหารงบประมาณ ตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

3.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านบริหารวิชาการและด้านงานบริหารทั่วไป ตามลำดับ ส่วนด้านงานบริหารบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2) ประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับ ส่วนด้านการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากรและด้านการจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนกลยุทธ์กับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและวางแผนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรมีการนำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามปฏิทิน

การปฏิบัติงาน มีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน⁴⁵

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษาด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้อยตาม⁴⁶

⁴⁵ รุ่งทิวา หงส์อินทร์, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556), บทคัดย่อ.

⁴⁶ สุภาพร ภิรมย์เมือง, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

บานด์วิน (Baldwin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ประกอบด้วย ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การเปิดเผยความต้องการของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนของท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ขัดขวาง ประกอบด้วย การขาดปัจจัยส่งเสริมองค์รวม ความไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์⁴⁷

เทแรน (Teran) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น⁴⁸

ไพร์ซ (Price) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงาน ในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพการสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้นหรือประถมศึกษา) สิ่งที่ได้จากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ตามความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการ

⁴⁷ Mark D Baldwin, *Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study* (1994), 224-A.

⁴⁸ Teran Ralph, "A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District" (1997), 1771.

นำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็ตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน⁴⁹

รีด (Reid) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวมैनน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพพีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวมैनน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁵⁰

เดวิส และเดวิส (Davies and Davies) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย ความสามารถในการนำองค์กร รวม 5 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดทิศทางขององค์กร 2.การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3.การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางของกลยุทธ์ 4.การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.การพัฒนา

⁴⁹ M.J. Price, "Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts" (2000), 207-A.

⁵⁰ Linda. Reid, "The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State " (Nova Southeastern, 2005), 153.

ศักยภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กร 3.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกถึงปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ⁵¹

แฮเรย์ (Harray) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาธิการได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือการพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน⁵²



⁵¹ B Davies and B.J. Davies, **Strategic Leadership the Essentials of School Leadership** (2005), 15-19.

⁵² Neil Harray, "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema/30988/3>.

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ดังที่กล่าวมาแล้วอาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผนทาง และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีบุคลากรเป็นกำลังสำคัญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของการบริหารงาน ซึ่งต้องมีลักษณะสอดคล้องและสนับสนุนกัน จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้

ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) มาเป็นทฤษฎีการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 20 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ประธานคณะกรรมการโรงเรียน 1 คน และครูผู้สอน 18 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสภาพปัญหาต่างๆ จากเอกสาร ตำรา กฎระเบียบ ข้อมูล สถิติต่างๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) จากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากประชากรแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์

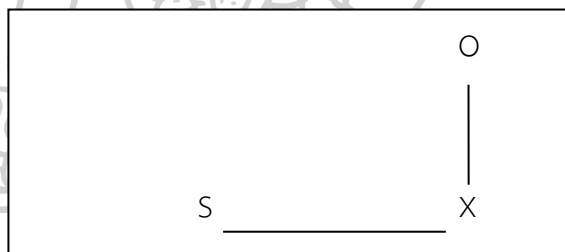
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย เป็นขั้นตอนจัดทำรายงานผลเสนอต่อกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากรประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ประธานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน 1คน และครูผู้สอน 18 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรต้น คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของวิลเลน และฮังเกอร์และคณะ(Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับคณะครูบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกันประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและนำผลปฏิบัติทั้งหมดที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ปรับปรุง แก้ไข สรุปลปัญหาและแนวทางการดำเนินงานเดิมที่จะเป็นปัญหาอุปสรรค และกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เป็นขั้นตอนต่อไป

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ นโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้

2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หมายถึง การดำเนินการต่างๆที่ได้รับไว้ในแผนงาน โครงการที่ได้วางแผนไว้แล้ว ตามปฏิทินการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์

เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยมีการเสริมแรงให้กำลังใจ แก่บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมากขึ้น

2.4 การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินงานตามปฏิทินและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีการกำหนดปฏิทิน การประเมินผล มีการสร้างเครื่องมือและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล เมื่อดำเนินการประเมินผล เสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการรายงานผลต่อที่ประชุม เพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา ส่วนบกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท ดังนี้ 1) แบบสอบถาม (questionnaire) และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1.แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ตามแนวคิดของ วิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others)

คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมิน และควบคุม (Evaluation and Control) โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิด จัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert)⁵⁵ ซึ่งสามารถจัดลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ใน ระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน

⁵⁵ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961).

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครปฐม เขต 2 มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับแบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดย นางสาวสุภาพร ภิรมย์เมือง ซึ่งมี
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0
และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .986⁵⁶

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความจริง ผู้วิจัยได้
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 20 ฉบับ
พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวบรวม

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามเป็นการล่วงหน้า และเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยตนเองโดย
แจกไป 20 ฉบับได้รับกลับ 20 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

⁵⁶ เรื่องเดิม, 75.

3. ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมด้านคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และ ประธานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจำนวน 20 ฉบับ
2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับ แผนการวิเคราะห์ข้อมูลและ ระเบียบวิธีการทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
5. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มาถอดเทปฟังแล้วเขียนสรุป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (frequency : f) ค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) โดยนำ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50–5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50–4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก

คำวินิจฉัยเลขคดี 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

คำวินิจฉัยเลขคดี 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

คำวินิจฉัยเลขคดี 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

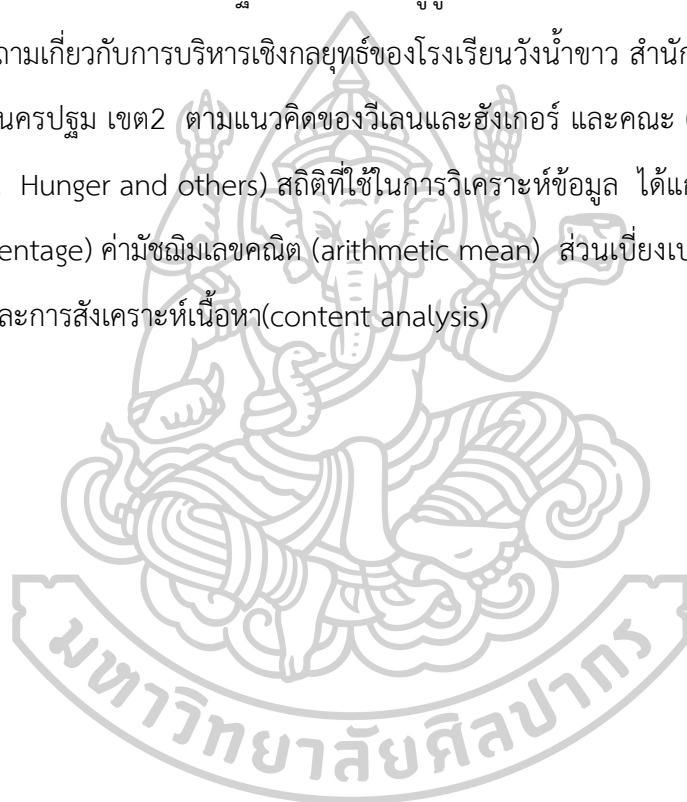
3. การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว



สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 20 คน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ประธานคณะโรงเรียนชั้นพื้นฐาน 1คน และครูผู้สอน 18 คน รวมทั้งสิ้น 20คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวังน้ำขาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต2 ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการสังเคราะห์เนื้อหา(content analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ(Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ โรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการโรงเรียนชั้นพื้นฐานรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 20 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 20 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามของ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและ ประธานคณะกรรมการโรงเรียนชั้นพื้นฐาน งานวิจัยนี้ใช้ประชากร 1 โรงเรียน รวม 20 คน จำแนก ตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1



ตารางที่ 2 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ใน
การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

(N= 20)

ข้อที่	สถานภาพ		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ	1.ชาย	7	35.00
		2. หญิง	13	65.00
		รวม	20	100.00
2	อายุ	1. ต่ำกว่า30 ปี	2	10.00
		2. 30-40 ปี	9	45.00
		3. 41-50 ปี	4	20.00
		4. 51 ปีขึ้นไป	5	25.00
		รวม	20	100.00
3	วุฒិการศึกษา	1.ปริญญาตรี	14	70.00
		3.ปริญญาโท	6	30.00
		รวม	20	100.00
4	ตำแหน่ง	1.ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	5.00
		3.ครูผู้สอน	18	90.00
		4.ประธานคณะกรรมการโรงเรียนชั้น พื้นฐาน	1	5.00
		รวม	20	100.00
5	ประสบการณ์ใน การทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน	1. ไม่เกิน 5 ปี	4	20.00
		2. 6-10 ปี	8	40.00
		3. 11-15 ปี	2	10.00
		4. 16-20 ปี	6	30.00
		รวม	20	100.00

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 เพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00

ด้านอายุพบว่าอายุมากที่สุดคือ อายุ 30-40 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมา คือ อายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุ 41-50ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และอายุน้อยที่สุดคืออายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ด้านวุฒิการศึกษาพบว่าการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 ปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

ด้านตำแหน่งพบว่าครูมากที่สุด 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.00 และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.00

ด้านประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ประสบการณ์มากที่สุดคือ 6-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ 16-20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เพื่อทราบว่าอยู่ในระดับใดเป็นการวิเคราะห์การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ(Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) ซึ่งวิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : μ) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้านดังตารางที่ 3-7

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

(N= 20)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2	μ	σ	ระดับ
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.13	0.53	มาก
2.การกำหนดกลยุทธ์	4.26	0.45	มาก
3.การปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.23	0.52	มาก
4.การประเมินและควบคุม	3.56	0.61	มาก
รวม	4.09	0.52	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.52$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ พบว่าด้านการจัดทำกลยุทธ์ค่ามัชฌิมเลขคณิตมีค่ามากที่สุด ($\mu = 4.26$, $\sigma = 0.45$) รองลงมา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\mu = 4.23$, $\sigma = 0.52$) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\mu = 4.13$, $\sigma = 0.53$) และด้านการประเมินและควบคุมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.56$, $\sigma = 0.61$)

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(N= 20)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2	μ	σ	ระดับ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
1.มีการประชุมชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	4.10	0.55	มาก
2.มีการร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีร่วมกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.10	0.48	มาก
3.มีการร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน	4.30	0.57	มาก
4.มีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน	4.40	0.50	มาก
5.มีการร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	4.25	0.55	มาก
6.มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	4.30	0.57	มาก
7.มีการร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	4.30	0.47	มาก
8.มีการร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอน	3.35	0.58	มาก
รวม	4.13	0.53	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.13$, $\sigma = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียนมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.40$, $\sigma = 0.50$) รองลงมา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน 3 ข้อคำถามคือ มีการร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกที่นำมาใช้ในการ

กำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.47$) มีการร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.57$) มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.57$) และข้อคำถามมีการร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอนมีค่ามัธยฐานน้อยที่สุด ($\mu = 3.35$, $\sigma = 0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

(N= 20)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	μ	σ	ระดับ
การกำหนดกลยุทธ์			
1.มีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพรวมในอนาคต	4.20	0.52	มาก
2.มีการร่วมกันกำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ชัดเจน	4.30	0.47	มาก
3.มีการการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4.25	0.44	มาก
4.มีการการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.30	0.47	มาก
5.มีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.25	0.44	มาก
6.มีการร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	4.20	0.41	มาก
7.มีการร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์	4.25	0.44	มาก
8.มีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	4.30	0.47	มาก
9.มีการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	4.30	0.47	มาก
รวม	4.26	0.45	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.26$, $\sigma = 0.45$) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อคำถามมีการร่วมกันกำหนดพันธกิจข้อคำถามที่เป็นบทบาทหน้าที่ชัดเจนมีการการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนข้อคำถามมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และข้อคำถามมีการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเท่ากันสี่ข้อคำถาม ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.47$) รองลงมา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากันสามข้อคำถามคือ มีการการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ข้อคำถามมีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน ข้อคำถามมีการร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.44$) และข้อคำถามมีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพรวมในอนาคตมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 4.20$, $\sigma = 0.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

(N= 20)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2	μ	σ	ระดับ
การปฏิบัติตามกลยุทธ์			
1.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน	4.25	0.44	มาก
2.มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.25	0.44	มาก
3.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมให้ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย	4.30	0.47	มาก
4.ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้	4.30	0.47	มาก
5.มีการเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมากขึ้น	4.05	0.68	มาก
รวม	4.23	0.52	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ทั้งในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.23$, $\sigma = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พบว่าข้อคำถามกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมให้ชัดเจน และทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่ายข้อคำถามดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเท่ากันสองข้อคำถาม ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.47$) รองลงมาคือค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากันสองข้อคำถามคือข้อคำถามมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนข้อคำถามมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.44$) และข้อคำถามมีการเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมากขึ้นมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 4.05$, $\sigma = 0.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการประเมินและควบคุม

(N=20)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต2	μ	σ	ระดับ
การประเมินและควบคุม			
1.แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.70	0.65	มาก
2.กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ	3.70	0.73	มาก
3.สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์	3.45	0.60	มาก
4.ติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนดไว้	3.00	0.32	มาก
5.รายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ	3.80	0.69	มาก
6.ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียนมากขึ้น	3.75	0.71	มาก
รวม	3.56	0.61	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการประเมินและควบคุมทั้งในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.56$, $\sigma = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ข้อคำถามรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.69$) รองลงมาคือข้อคำถามปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียนมากขึ้น ($\mu = 3.75$, $\sigma = 0.71$) และข้อคำถามสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.60$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง

จากการสังเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียง โดยผู้วิจัยทำการถอดเทปเสียงและเขียนสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวประเด็นต่างๆ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เมื่อนำแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT analysis มาใช้แล้ว ควรตั้งจุดเด่นขององค์กรออกมา และหาจุดด้อยที่ควรพัฒนา
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนควรใช้วิธีกำหนดที่หลากหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์

3. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนคือผู้บริหารควรแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. ด้านการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุม กำกับ และการประเมินผล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านการประเมินผลและควบคุมและต้องมีการติดตามประเมินผล ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 2 2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนา เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 การวิจัย ครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และประธาน คณะกรรมการโรงเรียนชั้นพื้นฐาน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency: f) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อหา แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2



สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไป น้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมาคือด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมและด้านการประเมินผลการควบคุม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ มีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียนรองลงมาคือ มีการร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือก ที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีการร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มีการร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน มีการร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีร่วมกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการประชุมชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ มีการร่วมกันสรุปปัญหาและ เรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอน

1.2 ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ มีการร่วมกันกำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมา คือมีการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำ กลยุทธ์ที่ชัดเจนมีการร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์มี การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพรวมในอนาคต มีการร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริม การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1.3 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมนให้ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่ายมีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ รองลงมาคือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีการเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมากขึ้น

1.4 ด้านการประเมินผลการควบคุม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ มีการรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบรองลงมาคือ ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียนมากขึ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะมีการสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์มีการติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินตามปฏิทินที่กำหนดไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด เพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรในโรงเรียนในการร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของโรงเรียนในการจัดการศึกษา รวมทั้ง

มีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนางานประสบความสำเร็จ อีกทั้งโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความสอดคล้องในแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการตรวจสอบความสำเร็จด้วยการวัดและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของทอมป์สันและคณะ (Thompson and Others) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลนและคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง องค์กรประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้าน พบว่า ทุกรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1.1 ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการจัดทำแผนระยะยาวสำหรับนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น สอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร มีการกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์

และกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดทำกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร และเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษาด้านบริหารธุรกิจควรมีความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ศึกษาวิชาขั้นสูง เช่น นโยบายธุรกิจหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งภาพรวมและรายละเอียดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและ การตัดสินใจ มีระบบการทำงานเป็นทีม ต่างมุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา อีกทั้งได้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนด ซึ่งปฏิบัติตาม ขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติที่ดี เพื่อที่จะสร้างแนวความคิดให้เกิดเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทิปะปาล ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรซ์ (Price) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตาม แผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและการประเมิน ความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพการ สอนระดับ โรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่ได้จากการ ศึกษา เสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขต พื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จ ในการนำแผนไป ปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และ ความสนใจของผู้ดูแล เขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน ซึ่งถวิล มาตรเลี่ยม ได้กล่าวไว้ว่า การ ปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็น การสนองตอบต่อแนวคิด หลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะ

แวดล้อม แต่ธงชัย สันติวงษ์ ได้อธิบายว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะ กลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามี ความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อม ต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย

1.3 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบมาชี้แจงแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารหรือ การจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร วิเคราะห์ ทางเลือกในการดำเนินงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภายนอกและกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับจันท์จิรา เพ็งคล้าย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า เทศบาลตำบล มีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาส และภัยคุกคาม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน เพื่อจุดจุดแข็งและจุดอ่อน และ มีการสรุปสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนา ซึ่งสอดคล้อง กับ จินตนา บุญบังการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ที่ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า ผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ของ องค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่ง ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นการค้นหา โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร จะเห็นได้ว่าหากมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์นั้นจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ไม่เสียผลประโยชน์ เสียเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮนเดอร์สัน (Henderson) ที่ได้ศึกษา เกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบไปปฏิบัติในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูผู้สอนมีภาระงานมากไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ

ตาม แผนทำให้กังวลใจ 2) คณะครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียน น้อยหรือไม่ได้รับการอบรมเลยทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน

1.4 ด้านการประเมินผลการควบคุม ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การประเมินผลและการควบคุมจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการวินิจฉัย ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้จนเป็นผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการประสานงานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การควบคุมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกให้รู้ว่าผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด โดยโรงเรียนต้องกำหนดรูปแบบการประเมินโครงการที่หลากหลาย โดยจัดให้มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะได้หาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนติดตามให้ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดให้มีการประเมินจากบุคลากรหลายฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนร่วมประเมิน พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และบีลล์ (Beall) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลา การอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมา ทำงานในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าการวิจัยนี้ต้องมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบคุณภาพหรือเพื่อวัดความ คุ่มค่าของการสรรหาครูกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัย การอภิปรายผล การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยที่สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม

1) ด้านการจัดทำกลยุทธ์เป็น ด้านที่มีความมัชฌิมเลขคณิตสูงสุด แสดงให้เห็นว่าด้านการจัดทำกลยุทธ์เป็นด้านที่สำคัญที่สุดในการ วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใส่ใจและให้ความสำคัญในด้านในการบริหารจัดการในด้านนี้ให้มากขึ้นเพราะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่โรงเรียนจะต้อง ดำเนินการเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของ โรงเรียนให้สูงขึ้น

2) ด้านการประเมินผลและการควบคุมซึ่งมีความมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดแสดงให้เห็นว่าการประเมินผลควบคุมของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนโรงเรียนเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์แล้ว ควรเป็นผู้มีความรู้ในด้านนี้หรือควรได้รับการอบรมในด้านนี้เพราะพบว่าคณะกรรมการที่แต่งตั้งยังขาดความรู้ในด้านการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ การรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียนมากขึ้น ควรมีการประชุมและปรับปรุงแก้ไขร่วมกันทั้งผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครองชุมชนเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และมีการติดตามผลงาน โครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าประสบปัญหา อุปสรรคใดบ้าง ซึ่งในขั้นตอนนี้หากผู้บริหารให้ความสนใจกำกับ ติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด คอยชี้แนะ ให้

คำแนะนำก็จะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ของโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ









ที่ ศร 6812.2/424

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ด้วย นางสาวภริญา ชัดติยะ รหัสนักศึกษา 59252322 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิต. 09 2996 9767



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครปฐม เขต2

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวกริญา ชัดติยะ
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

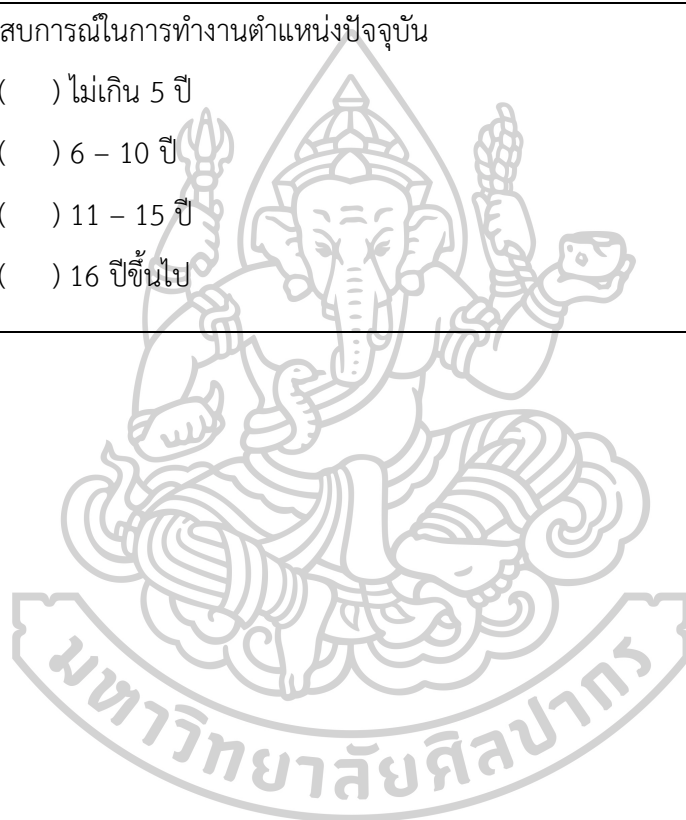
เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครปฐม เขต2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
4	ตำแหน่ง () ผู้อำนวยการโรงเรียน () ครูผู้สอน () ประธานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน () ไม่เกิน 5 ปี () 6 – 10 ปี () 11 – 15 ปี () 16 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2	การบริหารเชิงกลยุทธ์					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)							
1	มีการประชุมชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทราบ						
2	มีการร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีร่วมกับคณะ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน						
3	มีการร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็น ระบบชัดเจน						
4	มีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อ วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน						
5	มีการร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน						
6	มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูล ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม						
8	มีการร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการ เป็นขั้นตอน						
การกำหนดกลยุทธ์							
9	มีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพรวมใน อนาคต						
9	มีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพรวมใน อนาคต						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2	การบริหารเชิงกลยุทธ์					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	มีการร่วมกันกำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ ชัดเจน						
11	มีการการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน						
12	มีการการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน						
13	มีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำกล ยุทธ์ที่ชัดเจน						
14	มีการร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์						
15	มีการร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การ ปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์						
16	มีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์						
17	มีการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์						
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)							
18	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานเพื่อกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน						
19	มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่าง ชัดเจน						
20	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมให้ ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย						
21	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต2	การบริหารเชิงกลยุทธ์					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	มีการเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากรด้วยวิธีการ ต่างๆเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมากขึ้น						
การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)							
23	แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน						
24	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็น ระยะ						
25	สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์						
26	ติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินการตามปฏิทินที่ กำหนดไว้						
27	รายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ						
28	ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มี ความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียนมากขึ้น						



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครปฐม เขต2

ตอนที่1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาวอย่างไร

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Environmental Scanning)

.....

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

.....

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

.....

4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

.....

รายการอ้างอิง

- Baldwin, Mark D. *Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study*. 1994.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 10 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- Davies, B, and B.J. Davies. *Strategic Leadership the Essentials of School Leadership*. 2005.
- Fred, C. Lunenburg, and C. Ornstein Allan. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- Harray, Neil. "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools." <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema/30988/3>.
- Likert, Rensis. *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Price, M.J. "Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts." 2000.
- Reid, Linda. "The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State ", Nova Southeastern, 2005.
- Teran Ralph. "A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District." 1997.
- Thomas, L. Wheelen, J. Hunger David, and others. *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education Limited, 2015.
- Thompson, A.A., and Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12 ed. Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- Thompson, Arthur A, A Peteraf Margaret, E John Gamble, and A.J. Strickland. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 12 ed. Toronto: McGraw-Hill, 2001.
- Thompson, Arthur A, Margaret A Peteraf, Gamble E John, and A.J. Strickland. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. 19 ed. Toronto: McGraw-Hill, 2014.
- . *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12 ed. Toronto: McGraw-Hill, 2001.

Wheelen, Thomas, David L, Hunger J, and others. Strategic Management and Business Policy. New Jersey: prentice-hall, 2015.

ชัตติยา ดั่งสำราญ. "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก." ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

ฐาปนี ฉิ่นไพศาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์ *Strategic Management*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560.
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559.

พิมลพรรณ ดุขิยามิ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน", วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

ไพฑูรย์ สีนรรัตน์. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560.

ภักดี มานะหิรัญเวท. หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สยามบุ๊ค จำกัด, 2555.

รุ่งทิวา หงส์อินทร์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2." วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถังทรัพย์การพิมพ์, 2553.

โรงเรียนวัดวังน้ำขาว. รายงานประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนวัดวังน้ำขาวปีการศึกษา 2560. นครปฐม 2560.

ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ. "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4." วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

- บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2560.
- สฎายุ อีระวิชิตระกุล. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. ชลบุรี: กราฟิกซิติ, 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564. 2560.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). รายงานประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ.2554-2558)ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สมศ, 2555.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574. 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากรุงเทพมหานคร. โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียน (พ.ศ. 2557-2560) สะท้อนปัญหาและทางออก ตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: เซ็นจูรี จำกัด, 2558.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3." วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- อมรรัตน์ เกื่อนทอง. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2." วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภริญา ชัดตียะ
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤษภาคม 2532
สถานที่เกิด	กาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) สาขา วิชาเอกวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	86 หมู่ 4 ตำบลศรีษะทอง อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
ผลงานตีพิมพ์	เรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว" วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - มิถุนายน 2562