



รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

โดย

นางชัตติยา ต้วงสำราญ

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

โดย

นางชัตติยา ต้วงสำราญ

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A MODEL OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR SMALL SCHOOLS

by

Khattiya Duangsamran

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เสนอโดย นางชัตติยา ตังวีสำราญ เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ดร.อรทัย มูลคำ)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร) (อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

...../...../.....

48252901 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์/โรงเรียนขนาดเล็ก

ขัตติยา ดั่งสำราญ : รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. อาจารย์ที่
ปรึกษาคณะนิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์, ผศ.ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ
อ.ดร. ศรียา สุขพานิช. 376 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 155 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน การพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กใช้รูปแบบสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

48252901 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : STRATEGIC MANAGEMENT/ SMALL SCHOOLS

KHATTIYA DUANGSAMRAN : A MODEL OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR SMALL SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., AND SARIYA SUKHABHANIJ, Ph.D. 376 pp.

The purposes of this research were to determine: 1) the components of the strategic management for small schools and 2) the model of the strategic management of small schools. There were 4 steps of this research operation ;1) studying and analyzing data to specify research conception based on the strategic management theory, 2) analyzing probability and development of the strategic management, 3) checking and making the appropriate strategic management form and 4) improving and presenting the strategic management of small schools. The samples were taken from 155 schools. The respondents were the school directors or the person acting on their behalf and teachers. The instruments for collecting the data were opinionnaire, structural interview and checklist form. The statistics for analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and path analysis.

The results of this research found that :

1.The components of a model of the strategic management for small schools consisted of six components which were 1) strategic planning 2) school evaluation 3) defining school's direction 4) defineing school's strategy 5) implementing school's strategy and 6) evaluating school's strategy.

2.The model of the strategic management of small schools consisted of six components which were found appropriate, correct, possible, useful and accordance with conceptual framework and theory.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature.....

Dissertation Advisors'signature 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เชนอักษร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร.อรทัย มูลคำ และคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษากุณานที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำสำหรับการศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณ พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์ อาจารย์ นุชนรา รัตนศิริประภา นางสาวทวิวรรณ อินดา นายชัยพร สกุลพนารัตน์ นางสาวชนิดา ทองมณโฑ อาจารย์วัลลภา สารสาร อาจารย์เอกลักษณ์ แนวสูง และเพื่อนร่วมรุ่นดุชนิพนธ์รุ่น 3 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยจะไม่สามารถศึกษาจนสำเร็จได้ถ้าปราศจาก พ.ต.สถิตพงษ์ ด้วงสำราญ นายชตติพงษ์ ด้วงสำราญ ที่เป็นกำลังใจช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาอย่างยิ่งและขอแสดงความสำเร็จครั้งนี้แต่คุณพ่อเสี่ยม คุณแม่ประชุม ทองคำเจริญ ตลอดจนพี่และน้องที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพประกอบ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
ปัญหาของการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
ข้อคำถามของการวิจัย	12
สมมุติฐานของการวิจัย	12
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
นิยามศัพท์	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์	17
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	18
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	24
หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์	31
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	32
การวางแผนกลยุทธ์	39
การจัดโครงสร้างและทรัพยากร	45
ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา	46
แนวทางระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา	46
การจัดบุคลากรและการอำนวยการ	47

2	การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	49
	การติดตามและประเมิน	49
	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	59
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	59
	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	62
	การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์	63
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	64
	การประเมินสถานภาพสถานศึกษา	68
	การกำหนดวิสัยทัศน์	70
	การกำหนดพันธกิจ	74
	การกำหนดเป้าประสงค์	75
	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	77
	กำหนดเป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัด	79
	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	80
	การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	83
	ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	86
	ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	93
	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	94
	ความหมายของการประเมิน	95
	วัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมิน	
	และการควบคุมกลยุทธ์	96
	เครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบต่าง ๆ ในภาคราชการ	98
	ปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์	105
	ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์	107
	การบริหารสถานศึกษา	113
	ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา	114
	การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	116
	รูปแบบการบริหารสถานศึกษานิตินุคคณ	117

บทที่		หน้า
2	ความหมายของนิติบุคคล 118 ความหมายของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล 119 บทบาทอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลของสถานศึกษา 121 สถานศึกษานขนาดเล็ก 122 ความหมายของสถานศึกษานขนาดเล็ก 122 แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 123 โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก 127 การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน 133 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในฝัน 133 รูปแบบ 135 ความหมายของรูปแบบ 135 ประเภทของรูปแบบ 139 องค์ประกอบของรูปแบบ 141 ลักษณะของรูปแบบที่ดี 142 การทดสอบรูปแบบ 143 การตรวจสอบรูปแบบ 144 รูปแบบตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ 145 เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ 147 แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ 148 ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ 148 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ 149 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ 151 ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูล ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ 152 เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย 152 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ 153 แนวคิดการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) 154 ความหมายการวิเคราะห์เส้นทาง 156 หลักการของสัมประสิทธิ์เส้นทาง 157	

บทที่		หน้า
2	ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง	157
	วิธีการวิเคราะห์เส้นทาง	157
	สรุป	159
3	วิธีดำเนินการวิจัย	160
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	160
	ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ	160
	ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	161
	ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการดำเนินการวิจัย	162
	ระเบียบวิธีวิจัย	164
	แผนแบบการวิจัย	164
	ประชากร	164
	กลุ่มตัวอย่าง	165
	ตัวแปรที่ศึกษา	167
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	169
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	170
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	171
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	172
	การนำเสนอข้อมูล	173
	สรุป	173
4	การวิเคราะห์ข้อมูล	174
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	175
	สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร	
	แนวคิด และทฤษฎี	176
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	205
	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	205
	วิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ	
	ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ	
	โรงเรียนขนาดเล็ก	206
	การวิเคราะห์องค์ประกอบ	217

4	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ	
	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	226
	แนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรก	
	ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกัน	231
ตอนที่ 3	การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบรายการ	243
	องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์	245
	องค์ประกอบที่ 2 ประเมินสภาพของโรงเรียน	246
	องค์ประกอบที่ 3 กำหนดทิศทางของโรงเรียน	246
	องค์ประกอบที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	246
	องค์ประกอบที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์	
	ของโรงเรียน	246
	องค์ประกอบที่ 6 ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	247
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	248
	สรุปผลการวิจัย	248
	การอภิปรายผล	252
	องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	254
	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	266
	ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมและนำเสนอรูปแบบ	271
	ข้อเสนอแนะการวิจัย	271
	ข้อเสนอแนะทั่วไป	271
	ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป	272
	บรรณานุกรม	273
	ภาคผนวก	287
	ภาคผนวก ก หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย	288
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย	309
	ภาคผนวก ค ผลการทดลองเครื่องมือ	321

ภาคผนวก	ง	หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	329
ภาคผนวก	จ	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	332
ภาคผนวก	ฉ	หนังสือขอสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ	347
ภาคผนวก	ช	แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	363
ภาคผนวก	ซ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง	369
ประวัติผู้วิจัย			376

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงประชากรตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล 166
2	สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแนวคิดและทฤษฎี 176
3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 205
4	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 207
5	ค่า KMO-Meyer-Oikin Measure of sampling Adequacy 217
6	ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 218
7	องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 218
8	องค์ประกอบที่ 1 219
9	องค์ประกอบที่ 2 220
10	องค์ประกอบที่ 3 221
11	องค์ประกอบที่ 4 222
12	องค์ประกอบที่ 5 223
13	องค์ประกอบที่ 6 224
14	ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อน สอดคล้อง กลมกลืนระหว่าง โมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ 226
15	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 228
16	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 236
17	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ขององค์ประกอบประเมินสภาพของโรงเรียน 238

18	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test)	239
19	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ขององค์ประกอบกำหนดทิศทางของโรงเรียน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ขององค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	240
20	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ขององค์ประกอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	241
21	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ขององค์ประกอบประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	242
22	แสดงค่าความถี่และร้อยละจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ การนำไปใช้ประโยชน์	244
23	วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม (ทดลองเครื่องมือ)	322
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ	324
25	วิเคราะห์องค์ประกอบกลุ่มตัวอย่าง	370

สารบัญภาพประกอบ

แผนภูมิ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	15
2	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	57
3	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	58
4	การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา	69
5	ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	77
6	ความสัมพันธ์ระหว่างการทำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	84
7	ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	87
8	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	90
9	หน้าที่ของผู้บริหาร	99
10	หลักการ/แนวคิดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	100
11	BSC ตามแนวคิดของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton	101
12	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	102
13	การนำแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อพัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	103
14	การนำแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการรับรองการปฏิบัติราชการ	104
15	เป้าหมายการบริหารโรงเรียนในฝัน	134
16	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์	142
17	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	163
18	แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย	164
19	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	225
20	แสดงรูปความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	229
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินสภาพของโรงเรียน	231
22	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ กับองค์ประกอบด้านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	232

23	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกำหนดทิศทางของโรงเรียน กับองค์ประกอบด้านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	233
24	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์	234
25	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	235
26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	251
27	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	373
28	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ	374
29	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสถิติทดสอบ (t-test)	375

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยอัญเชิญ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และให้ความสำคัญต่อการรวมพลังสังคมจากทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง¹

ปัจจุบันประเทศไทยรวมถึงประเทศต่าง ๆ ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต ทุกประเทศจึงต้องมุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนของตนให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อยกระดับคุณภาพของประชาชนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก แผนการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ได้กำหนดเป้าหมายไว้สอดคล้องกันว่าต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีมีความรู้สามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข ให้มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างมีความสุข²

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) (กรุงเทพมหานคร:อรรถพลการพิมพ์, 2549), 1.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปีของการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : สำนักงานผลการจัดการศึกษา, 2546), 4.

จากสภาวะวิกฤติต่าง ๆ ดังกล่าว นับเป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ หากไม่เร่งดำเนินการแก้ไขก็จะทำให้การพัฒนาประเทศดำเนินไปอย่างยากลำบาก ไม่สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้และการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะช่วยแก้ไขป้องกันภาวะวิกฤติต่าง ๆ ไม่ให้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น³ โดยผลผลิตของระบบการศึกษาคือ ประชากรของประเทศ จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว แก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลาย ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน ตลอดจนประเทศชาติ ให้พัฒนาและก้าวหน้าไปได้อย่างมีหลักการบนพื้นฐานของความเข้าใจในเหตุและผล ความถูกต้อง ความดีงาม และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม⁴ เพื่อดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา (2) ระบุว่ามีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 60 (4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐ ตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติและการกิจของสถานศึกษาให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองความต้องการของสังคม จึงจะถือได้ว่า สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ⁵ จากเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้น โดยเฉพาะการปฏิรูปการบริหารและการจัดการของหน่วยงานทางการศึกษาใหม่ ให้มีอิสระมากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนการตัดสินใจจากส่วนกลางเป็นการตัดสินใจในพื้นที่ทุกส่วนของสังคม ตั้งแต่ประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบันองค์กรพัฒนาเอกชน ธุรกิจเอกชน และองค์กรภาครัฐให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ⁶ และสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว เปลี่ยนแนวคิดจากการเป็นผู้รอรับบริการจากราชการ มาเป็นผู้เรียกร้องบริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จากสภาพการณ์

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปีของการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, 4.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ครูแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541), 1.

⁵ เรื่องเดียวกัน.

⁶ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, บริหารศาสตร์, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่ม 7, 2541, 57 – 58.

ดังกล่าว เป็นพลังผลักดันให้ทุกองค์กรต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง รื้อปรับระบบการดำเนินงานใหม่ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นหลัก มุ่งตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้าและผู้รับบริการ เป็นอันดับแรก ในภาคธุรกิจต่างพยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและความเป็นเลิศในการประกอบการ ส่วนในภาครัฐได้ปรับกลยุทธ์การบริหารงานภาครัฐใหม่ ภายใต้แนวคิดมุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าเป็นรูปธรรม เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540 – 2544 ทั้ง 4 แผน ประกอบด้วย แผนปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล แผนปรับเปลี่ยนกฎหมาย และแผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ ในส่วนของแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ รัฐบาลได้เลือกใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณของประเทศ โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานบริหารอย่างมีอิสระ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และคุ้มค่าในการใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) อย่างชัดเจน⁷ ตามแนวทางในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์⁸ เพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งอนาคตที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน และโลกแห่งเทคโนโลยี พร้อมทั้งพัฒนาคนให้มีความสุข มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความเป็นไทย ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ก้าวหน้าต่อไป

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิต (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548), 1.

⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (กรุงเทพฯ : บริษัทสุบรรณการพิมพ์จำกัด, 2546), 26 – 27.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา หากไม่มีระบบการบริหาร สถานศึกษาก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย⁹ เพื่อเป็นการปรับปรุงเชิงคุณภาพ จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ระบบ BS 5750 ระบบ ANSI/ASQC¹⁰ ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) กลยุทธ์ 5 ส การรีโอปรับระบบ (reengineering) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นต้น ซึ่งระบบและแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพเหล่านี้ ต่างก็มีการดำเนินการและประสบความสำเร็จมาแล้วในหลาย ๆ แห่ง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ แต่ถ้านำแต่ละระบบมาวิเคราะห์จะเห็นว่า ต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป¹¹ ดังนั้น การนำแนวคิดและหลักการระบบคุณภาพ ระบบบริหารเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา จึงจะได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นจุดบรรจบของความรู้สาขาต่าง ๆ ในวิชาการบริหารกับพลังแห่งข้อมูลข่าวสาร เพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายที่หนักแน่นแม่นยำ¹² เป็นระบบการบริหารที่มีวิวัฒนาการมาจากระบบธุรกิจ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก รัฐหรือเอกชน และจำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรด้วย¹³ ดังนั้นการบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกแห่งการบริหารมีความสลับซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผน

⁹ วิจิตร ตีจันทร์, การบริหารโรงเรียน (สงขลา : วิทยาลัยเทคนิคสงขลา, 2537), 11.

¹⁰ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา (ม.ป.ท., 2539), 51.

¹¹ บรรจง จันทมาศ, ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2542), 8 – 9.

¹² สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), คำนำ.

¹³ เรืองเดียวกัน, 11.

กลยุทธ์ที่มีรูปแบบ¹⁴ ดังนั้น ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษา จะต้องศึกษาในเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน

จากหลักการและข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา จะช่วยให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการได้ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้คำตอบพื้นฐานสำคัญแก่ผู้บริหารคือ เราจะทำอะไร เราจะกระทำเพื่อใคร เราจะต้องบรรลุเป้าหมายอะไร และเราจะบรรลุเป้าหมายอย่างไร¹⁵ ซึ่งถือว่าเป็นแนวดำเนินการที่มีความต่อเนื่อง และน่าจะเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่ทำหน้าที่ให้การศึกษา และพัฒนาผู้เรียนที่เป็นทรัพยากรบุคคลของชาติโดยตรง ประกอบกับสถานศึกษาเริ่มมีความอิสระทางการบริหารมากขึ้น อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงมีการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในส่วนของการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา กำหนดให้สถานศึกษาต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา¹⁶ อันจะส่งผลให้เกิดการบริหารทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้คู่คุณธรรม นำอาชีพผสมผสานเทคโนโลยี มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย กระจายอำนาจการบริหารงาน ร่วมประสานทุกฝ่าย โปร่งใสยุติธรรม เน้นนำบุคลากรให้ได้รับการพัฒนา¹⁷ จึงทำให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับเปลี่ยน ปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางข้างต้น ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษา ตามภารกิจหลักในการบริหารงานในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมี

¹⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542), 19.

¹⁵ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 126.

¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการนำนโยบายบัญญัติปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 18 – 19.

¹⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ 2547 (พระนครศรีอยุธยา : กลุ่มนโยบายและแผน, 2545), 22.

ขอข่ายในการบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป¹⁸ ให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากที่อื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ งานสองสิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเชิงบริหารที่มีคุณค่าต่อองค์กร กลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวเมื่อนำไปปฏิบัติก็จะมีคุณค่าต่อองค์กร เช่นเดียวกับการรวบรวมความสามารถขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่แผนกลยุทธ์นั้นไม่มีคุณภาพมากพอต่อความสำเร็จขององค์กร ก็จะไม่บังเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อองค์กรเช่นกัน ดังนั้นงานสองสิ่งนี้ต้องดำเนินไปคู่กัน แต่ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์อย่างดี หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะประกันความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตลอดไป เพราะองค์กรก็อาจเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหมายหรืออยู่นอกเหนือวิสัยที่ผู้บริหารจะคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็มีหน้าที่ที่จะต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งถ้าได้มีการวางแผนไว้อย่างดีตั้งแต่ต้นแล้ว การปรับตัวก็จะกระทำได้โดยไม่ยากนัก

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นปรากฏการณ์ทางการศึกษาที่ทำนายผู้บริหารการศึกษาในทุกยุคทุกสมัย กระทรวงศึกษาธิการได้พยายามแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กมาอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบว่า อัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับ ได้ส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยประถมศึกษา (6 - 12 ปี) ลดลง ซึ่งพบว่าในช่วงปี 2545 - 2549 ลดลงจาก 5,792,636 คน เหลือ 5,505,594 คน ซึ่งลดลงถึง 287,042 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 ประกอบกับอัตราการย้ายของประชากรจากชนบทเข้าสู่เมืองมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงทำให้นักเรียนที่เป็นตัวป้อนให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ 60,000 กว่าโรงเรียน ลดลง

¹⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล(กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 32.

การที่มีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรากำลังครู กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2536 - 2546 จำนวน 2,288 แห่ง อย่างไรก็ตาม การยุบและรวมโรงเรียน มิใช่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายที่จะประสบความสำเร็จในทุกกรณี ชุมชนส่วนใหญ่จะต่อต้านไม่ยอมด้วยเกรงว่าบุตรหลานจะต้องเดินทางไกล และการมีโรงเรียนในชุมชนก็เป็นสัญลักษณ์ของความเจริญ นักการเมืองท้องถิ่นจึงมักเป็นแนวร่วมของชุมชนในการต่อต้านการยุบรวม รัฐบาลจึงเปลี่ยนนโยบายจากการยุบรวม เป็นการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแทน ทำให้โรงเรียนที่ได้ยุบรวมไปแล้วได้รับการรื้อฟื้นคืนมาดำเนินการรับเด็กในชุมชนต่อไป แต่ก็มีโรงเรียนจำนวนมากที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลจำเป็นต้องคงอยู่ แม้จะมีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก¹⁹

ในปี 2549 โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน จำนวน 12,828 โรงเรียนหรือร้อยละ 39.73 ของโรงเรียนทั้งหมด 32,288 โรงเรียน มีนักเรียนรวม 931,574 คน ครู 58,655 คน อัตราร้อยละ 1 คนต่อนักเรียน 16 คน โรงเรียนแต่ละแห่งจะได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการเรียนการสอน 1,100 บาทต่อคน แต่ในปีการศึกษา 2550 ได้รับเพิ่มอีกคนละ 500 บาท รวมเป็นเงินประมาณ 80,000 บาทสำหรับโรงเรียนขนาด 50 คน และประมาณ 160,000 บาท สำหรับโรงเรียนขนาด 100 คน แต่เมื่อรวมกับเงินเดือนของครูแล้ว โรงเรียนขนาดเล็กจะมีค่าใช้จ่ายต่อคน 25,600 บาทต่อปี สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางที่มีค่าใช้จ่ายต่อคนเมื่อรวมเงินเดือนครู 13,600 บาท

เมื่อวิเคราะห์คุณภาพทางการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่รองรับนักเรียนที่มาจากพื้นฐานครอบครัวที่ยากจน มีข้อเสียเปรียบหลายประการ จากการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คน จำนวน 22,866 แห่ง มีโรงเรียนจำนวน 491 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2 อยู่ในระดับ ปรับปรุง โรงเรียน 15,528 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 67.91 อยู่ในระดับ พอใช้ และโรงเรียน 6,847 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 29.94 อยู่ในระดับ ดี ซึ่งระดับปรับปรุงและระดับพอใช้ถือว่า ไม่ผ่านมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบข้อมูลที่สอดคล้องกันคือ นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้นและในทุกพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ต่ำกว่านักเรียนจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และยังมีนักเรียนในสัดส่วนที่ต้องปรับปรุงสูงกว่าในทุกช่วงชั้น²⁰

¹⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 - 2553 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 1.

²⁰ เรื่องเดียวกัน.

ปัญหาของการวิจัย

จากบทบาทหน้าที่และความสำคัญดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้น มีความสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ สืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหาร โดยแบ่งส่วนราชการใหม่เป็นการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา²¹ ในส่วนกลางได้ยุบกรมต่าง ๆ และแบ่งส่วนราชการใหม่ ประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา และยุบส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ จัดตั้ง จัดสรร กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ ประสานส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งการระดมทรัพยากรในการส่งเสริม การจัดและการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา²² ให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถจัดการศึกษาตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนทั้งหมด 32,879 แห่ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 13,184 แห่ง จากสภาพการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันพบว่า สถานศึกษายังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ²³

²¹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 74.

²² กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ม.ป.ท., 2546), 1.

²³ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 1.

จากการปฏิรูปการศึกษาพบว่า การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังมีบางส่วนที่ยังล่าช้า ส่งผลให้ขีดความสามารถของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติในด้านการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบศักยภาพของคนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าในหลายประเทศ ผลการจัดอันดับความสามารถของคนไทยในปี 2547 IMD (International Institute for Management Development) ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 50 จากทั้งหมด 60 ประเทศ ซึ่งอยู่ในอันดับที่ต่ำมาก กล่าวคือ คนไทยมีทักษะความชำนาญทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนยังมียุทธศาสตร์ที่ต่ำ อีกทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็อยู่ในระดับต่ำ²⁴ และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรก ระหว่างปีการศึกษา 2544 - 2548 ทั่วประเทศ จำนวน 30,010 แห่ง พบว่า สถานศึกษาที่ยังไม่ได้มาตรฐานขั้นต่ำคือ มีผลการประเมินคุณภาพโดยภาพรวมต่ำกว่า 1.75 มีจำนวนมากกว่า 15,000 แห่ง ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้จัดเป็นวาระแห่งชาติ ว่าด้วยการปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน และให้ปรับสภาพของสถานศึกษาที่มีคุณภาพดีให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตรา 39²⁵ และในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในรอบที่ 2 ปีการศึกษา 2549 พบว่า มีโรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานในทุกมาตรฐาน จากการประเมินโรงเรียนทั้งหมด 7,000 กว่าแห่ง ซึ่งผลไม่ต่างจากการประเมินในรอบแรก ทั้งนี้สาเหตุและปัญหาของสถานศึกษามาจากการขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกรายวิชา ซึ่งสาเหตุสำคัญเป็นผลมาจากการขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยครูร้อยละ 91 มีการสอนที่ไม่ได้มาตรฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะผ่านการประเมินเพียงมาตรฐานการบริหารทั่วไป แต่จะไม่

²⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานศักยภาพของคนไทยกับขีดความสามารถในการแข่งขัน ปี 2547 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2548), 1 - 4.

²⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก พ.ศ. 2544 - 2548 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก พ.ศ. 2544 - 2548 (กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549), 18.

ด้านการบริหารทางวิชาการเป็นส่วนใหญ่²⁶ และยังพบปัญหาหลายด้าน กล่าวคือ ในด้านอัตรา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ร้อยละ 99.81 อัตราการเรียนต่อของนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับ มีร้อยละ 92.50 นอกจากนี้ยังพบอัตราการออกกลางคันของนักเรียน ปีการศึกษา 2549 ระดับ ประถมศึกษา มีร้อยละ 0.55 และระดับมัธยมศึกษา มีร้อยละ 0.72 ในด้านการจัดสรรโอกาส ในการศึกษาต่อภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยังมีผู้ปกครองบางส่วนมีค่านิยมใน การส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเขตเมือง ซึ่งสถานศึกษาควรเร่งพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาภาคบังคับ รวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุน การจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อ สนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพและใกล้บ้าน²⁷

จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ที่ผ่านมามีการคมนาคมภายในประเทศไม่ค่อย สะดวกนัก รัฐบาลจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ แต่ในปัจจุบัน ความจำเป็น ดังกล่าวลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียน ขนาดเล็กจำนวนมาก มีอัตราครูต่อนักเรียนต่อห้องต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ และโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียน จะมีปัญหาในการเดินทางเป็นอย่างมาก แม้ว่านักเรียนจะได้รับค่าพาหนะในการเดินทาง แต่ก็ ไม่เพียงพอและต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งมี บริบทต่างจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำผลการประเมินงาน/โครงการ มาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย นอกจากนี้การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากร วัยเรียนไปรับจ้างต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็น อย่างยิ่ง

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูไม่ครบชั้น และ นักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่น ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่

²⁶ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, “พลิกโฉมการศึกษาไทย,” มติชนรายวัน, 6 กันยายน 2549, 27.

²⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, หลักสูตรผู้ช่วยบริหารสถาน ศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการศึกษาดูงานตนเอง (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545), 1 - 10.

สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด หรือใช้ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ เพราะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองยากจน

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ก็ไม่มีบทบาทมากนัก หรือมีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครองมีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้²⁸

จากภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาพัฒนาการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปี พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
2. เพื่อทราบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

²⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 - 2553 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 5 - 7.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมีปัจจัยใดบ้าง
2. รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กด้านพหุตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน
2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นพหุตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและสร้างรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

สุพานี สฤกษ์วานิช ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีสามขั้นตอน คือ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control)²⁹

จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process)ว่า มีส่วนประกอบสำคัญห้าขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 5) การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control)³⁰

²⁹ สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 18 - 22.

³⁰ จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 19 - 20.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มีห้าขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control)³¹

พัทตร์ผจง วัฒนสินทร์ และพสุ เดชะรินทร์ เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยสี่ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation)³²

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม³³

ไบรสัน (Bryson) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ (initiate and agree upon a strategic planning process) 2) การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร (identity organizational mandates) 3) ทำความกระจ่างในภารกิจและค่านิยมขององค์กร (clarifying organizational mission and values) 4) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments) 5) การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization) 6) การกำหนดกลยุทธ์ (formulation strategies and plans to manage the issues) 7) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adapting the

³¹ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด, 2546), 20 - 25.

³² พัทตร์ผจง วัฒนสินทร์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 10 - 27.

³³ T.J.Sergiovanni, The principals ship : A reflective practice perspective, 2nd ed. (Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991), 258 - 263.

strategies and plan) 8) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (establishing and effective organizational vision) 9) การนำแผนไปปฏิบัติ (developing an effective implementation process) 10) การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process)³⁴

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน การกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพสถานศึกษา ประกอบด้วยวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา³⁵ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง และการควบคุมกลยุทธ์³⁶

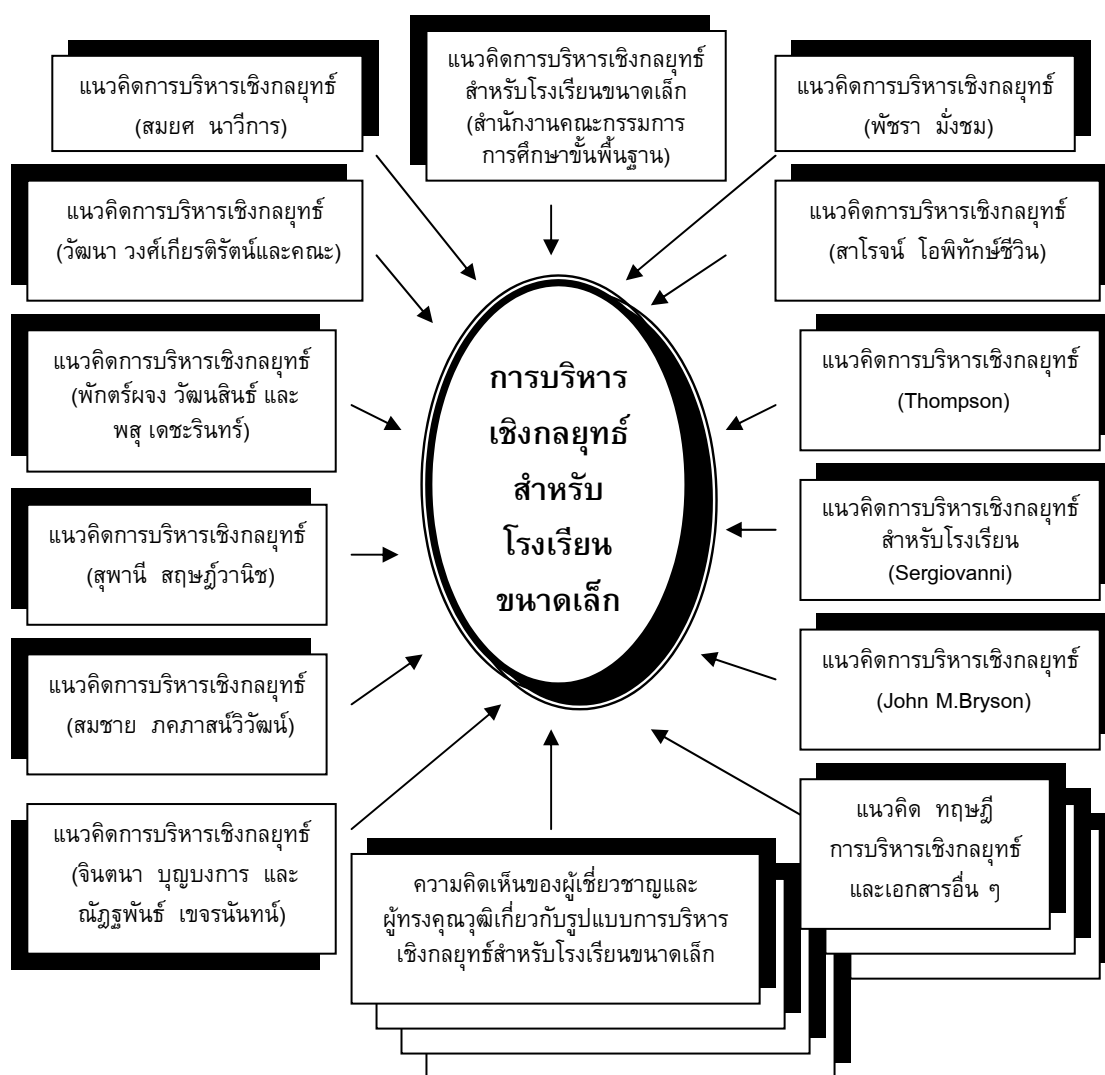
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy implementation) การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (strategy control)³⁷ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียน มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

³⁴ John M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition (San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995), 22 - 37.

³⁵ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545), 17.

³⁶ เรื่องเดียวกัน, 71.

³⁷ ทศพร ศิริสัมพันธ์, การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร, การประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8 - 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/>



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540), 24.

: พัชรา มั่งชม, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์, คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏพิจิตร, 2540), 36.

: พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 13 - 17.

: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : อมรินทร์, 2544), 126.

: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 25.

: สาโรจน์ โอพิทักษ์ชินวิน, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชนา, 2546), 32.

: สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 18 - 22.

: จินตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 1.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 5 - 7.

: T.J.Sergiovanni, The principals ship : A reflective practice perspective, 2nd ed. (Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991), 258 - 263.

: John M.Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition (San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995), 22 - 37.

: Arthur Thompson and A.J.Strickland. Strategic Management concept and Cases. 8th ed. (New York : Business, 1995), 4 - 6.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ เน้นที่กระบวนการ ตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน และนำแผนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำมาประเมินหาทางเลือกที่ดีที่สุด

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศ ที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีนักเรียนตั้งแต่ 80 - 120 คน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อเขียน ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งได้จัดแบ่งเนื้อหา ประกอบด้วย รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

การบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป³⁸ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน³⁹

³⁸ สุพานี สฤณีวานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 1.

³⁹ ชรินทร์ ชุนห์พันธุ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 36.

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) มีที่มาจากกลยุทธ์ทางทหารที่นำเอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและองค์กรของรัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์ (strategic formulation หรือ strategic planning)
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)
3. การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation and control)

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร การที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เหมาะสม จำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

มินทซ์เบิร์ก⁴⁰ (Mintzberg) กล่าวถึงหลัก 5 Ps หรืออักษร P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องจาก การกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือ วิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้ หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง
2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนารมณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies) ก็ได้

⁴⁰ Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning (New York : The Free Press, 1994), 23 - 32.

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ยุทธ์วิธี (tactic) ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะ

ไอริแลนด์ และ ฮอสกิสสัน⁴¹ (Ireland and Hoskisson) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้น ด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น ด้านความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศแล้ว นักวิชาการไทยที่ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” มีดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ⁴² กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช⁴³ ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่า มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญ ที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลัก ในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำใหับรรลุเป้าประสงค์

⁴¹ Duane R.Ireland., and Robert E.Hoskisson, Strategic Management : Competitiveness and Globalization, 5th ed. (Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 2005), 7.

⁴² ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : บริษัทริชาร์ดฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2541), 9.

⁴³ สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 8.

เสนาะ ดิเยาว⁴⁴ กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (art and science of directing military forces) อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์กร การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าวโดยสรุป กลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ในหลาย ๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด

เอกคณิน ชุมวรรฐายี⁴⁵ กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง นโยบาย/ความต้องการของหน่วยเหนือ (mission) และหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (vision) กับการดำเนินการขององค์กร (action) ดังนั้นจึงหมายรวมถึงแผน รูปแบบ วิธีการ การวางตำแหน่ง ทิศทาง การตัดสินใจ หนทาง หรือแนวทางการปฏิบัติ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เสนาะ ดิเยาว การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) โดยทั่วไปหมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน และทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุปคือ การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป⁴⁶

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้⁴⁷

⁴⁴ เสนาะ ดิเยาว, การบริหารกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 1.

⁴⁵ เอกคณิน ชุมวรรฐายี, การบริหารเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.nmd.go.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm/>

⁴⁶ เสนาะ ดิเยาว, การบริหารกลยุทธ์, 1.

⁴⁷ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532), 3.

ประโชติ ชุมพล ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ในการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุม ซึ่งเป็นแผนหลัก เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด⁴⁸

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร⁴⁹

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหาร หรือการจัดการ ในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ⁵⁰

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการ ดำเนินการ และควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก⁵¹

จินตนา บุญบงการ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการ ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการ ตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อ ที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพัฒนาการและแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵²

⁴⁸ ประโชติ ชุมพล, การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2536), 226.

⁴⁹ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538), 3.

⁵⁰ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, 2539), 31.

⁵¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม ไซเท็กซ์, 2541), 9.

⁵² จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 44.

สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวม ให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ⁵³

บุญเลิศ เย็นคงคา ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก นำมาประเมินผลวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร⁵⁴

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย⁵⁵

روبินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins & Coulter) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม⁵⁶

ไรท์ และ คณะ (Wright and others) ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่า กลวิธีที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้⁵⁷

⁵³ สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 9.

⁵⁴ บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : วีเจพรีนติ้ง, 2544), 13.

⁵⁵ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 3.

⁵⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 73.

⁵⁷ Wright and others, อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546), 17.

เดวิด (David) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)⁵⁸

กลูเอคค์ และ ลอเรน (Glueck and Lawrence) ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณาจากกลยุทธ์นั้น สามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้⁵⁹

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผล เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ⁶⁰

ไรท์ พริงเกิล และ ครอล (Wright, Pringle and Kroll) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูง บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร⁶¹

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม⁶²

ฮิกกิน และ วินซ์ (Higgins and Vincze) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ

⁵⁸ Fred R.David, Strategic Management, 6th ed. (New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1997), 5.

⁵⁹ William F.Glueck, and Lawrence R.Jauch, Business Policy and Strategic (New York : McGraw-Hill, 1984), 5.

⁶⁰ Samuel C.Certo, and Paul J.Peter, Strategic Management A Focus on Process (New York : McGraw-Hill, 1991), 5.

⁶¹ Wright Peter, Charles D.Pringle, and Mark J.Kroll, Strategic Management, Text and cases (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992), 4.

⁶² T.J.Sergiovanni, The Principalsip : a Reflective Practice Perspective, 2nd ed. (Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991), 258 - 263.

การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนท้องถิ่น (community) และผู้ถือหุ้น (stockholder)⁶³

วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดผลการปฏิบัติงานระยะยาวขององค์กร⁶⁴

ทอมป์สัน และ สตริกแลนด์ (Thompson and Strickland) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (setting objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสม⁶⁵

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สุฤษฏีวานิช กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

⁶³ James M.Higgins, and Julian W.Vincze, Strategic management, 5th ed. (Florida : The Dryden Press, 1993), 5.

⁶⁴ Thomas L.Wheelen, and David J.Hunger, Strategic Management and Business Policy, 8th ed. (New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 2002), 2.

⁶⁵ Arthur A.Thompson,Jr., and A.J.Strickland, Strategic management, 14th ed. (New York : McGraw-Hill, 2003), 6.

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และควบคุมติดตามผล⁶⁶

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เน้นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์กร และมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก⁶⁷

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วย

⁶⁶ สุพานี สฤณภูวนิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 12.

⁶⁷ พวงรัตน์ เกษรแพทย์, การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 24.

งาน ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่า ๆ ในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน⁶⁸

พัชรา มั่งชม กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์กร มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้⁶⁹

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (global)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (strategic management considers a broad range of stakeholders) และผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders)
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

⁶⁸ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 32 - 33.

⁶⁹ พัทธรา มั่งชม, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540), 36.

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness)⁷⁰

บุญเลิศ เย็นคงคา กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้⁷¹

จินตนา บุญบงการ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร⁷²

ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้สรุปความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องมาจาก

⁷⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542), 52 - 53.

⁷¹ บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : วิจัยพันธุ์ตั้ง, 2544), 13.

⁷² จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 16.

1. สภาพแวดล้อมของประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม การบริการมีการเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมืองจากทหารและข้าราชการประจำ สู่นักการเมืองและนักธุรกิจ การขยายตัวของชุมชนเมือง และการหดตัวของชุมชนชนบท การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคและวิถีชีวิต เป็นต้น ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร

2. ผู้บริหารขององค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องเผชิญกำลังและประสานการดำเนินงานภายใน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

3. การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน⁷³

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกการ ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมมากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ เมื่อเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัดและในทางเลือกที่จะเป็นไปได้⁷⁴

พัชรา มั่งชม กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

⁷³ ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, 12.

⁷⁴ สมยศ นาวิกการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2540), 24.

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหา จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้⁷⁵

จินตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถ

⁷⁵ พัทธรา มั่งขม, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์, 36.

จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁶

ชนินทร์ ชุนห์พันธุ์รักษ์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุก ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน⁷⁷

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

⁷⁶ จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 16.

⁷⁷ ชนินทร์ ชุนห์พันธุ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 9 - 10.

จากความสำคัญที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ
ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคต
ที่ชัดเจน
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถ
บริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้ เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง
4. สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้
ทำให้มีผลตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่ง เพราะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่
เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า
5. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนา
ความคิด และช่วยลดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม
7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติให้ดีขึ้นได้

หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารระดับ
สูงในฐานะผู้นำ (leader) และผู้ตัดสินใจ (decision maker) จะสามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่าน
กระแสพลวัตรของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว⁷⁸

ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการจั
ดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตร
(dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพา
องค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁹

พิบูล ทีปะปาล กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนว
ทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์
ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำ

⁷⁸ จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 1.

⁷⁹ ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 1.

การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ⁸⁰

สมยศ นาวิการ กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน สภาพแวดล้อมองค์กร⁸¹

พัชรา มั่งชม กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดจุดประสงค์และแผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว⁸²

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร⁸³

สุพานี สฤษฏ์วานิช กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงบริหารและการดำเนินการ ที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่กำหนด⁸⁴

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process)

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กำหนดรูปแบบหรือขั้นตอน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

⁸⁰ พิบูล ทีปะปาน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546), 10.

⁸¹ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540).

⁸² พัชรา มั่งชม, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์, 22.

⁸³ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2544), 32.

⁸⁴ สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 3.

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อสรุปว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน เทคโนโลยี สถานที่ ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง และ

3. การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำแผนให้สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันนโยบายให้เป็นผลสำเร็จ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกันสามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กร ไปสู่ออนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ

2. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทางกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้อันจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยง หรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (strategic fit) โดยสรุป ในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนี้ยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร⁸⁵

ธงชัย สันติวงษ์ ให้แนวคิด กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (analysis of external environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ (personal values) รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจและอิทธิพลอยู่ ภายใน

⁸⁵ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2544), 105.

แวดวงองค์กร เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะบุคคลเหล่านี้ ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้อาณัติค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ และการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (mission and strategic objectives) คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย (major plans policies and substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

4. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบ ว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน⁸⁶

สมยศ นาวิการ กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง

โอกาส คือ สถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคจะอยู่ตรงกันข้ามกับโอกาส

อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

⁸⁶ ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2544).

กระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร จะถูกเรียกกันโดยทั่วไปในโลกของธุรกิจว่า “การวิเคราะห์ SWOT” การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กรเพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจ การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีการกิจ

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้กำหนดแนวทางการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กร นโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุ ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ สังคม บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร จะเกี่ยวพันกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้ และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลตอนแรก ๆ จะมีความสำคัญ ไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรด้วย⁸⁷

⁸⁷ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 126.

ประโชค ชุมพล กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a situation analysis)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ทางด้านการงาน การให้บริการ ความเจริญเติบโต กำไร ส่วนครองตลาด การสร้างพนักงานที่มีคุณค่า การใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วอย่างมีคุณค่าและคุณภาพ พนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตัวเอง กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ภารกิจ (mission) คือภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร (stakeholder)

1.3 เป้าหมาย (goals) ประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านกำไร ลูกค้า ความเจริญเติบโต พนักงาน และการจัดการ

1.4 วัตถุประสงค์ (objectives) คือ ความสามารถในการสร้างกำไร ส่วนครองตลาด มีพนักงานที่มีความสามารถ ผลประโยชน์ด้านการเงิน ประสิทธิภาพของต้นทุน วัตรกรรมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.5 ค่านิยม (core values) ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อถือ และ วัฒนธรรมขององค์กร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment analysis)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment analysis)

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน (internal resource analysis)

2.4 แมทริกซ์ TOWS (TOWS matrix) ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางเลือก

2.4.1 กลยุทธ์ WT (WT strategy)

2.4.2 กลยุทธ์ WO (WO strategy)

2.4.3 กลยุทธ์ ST (ST strategy)

2.4.4 กลยุทธ์ SO (SO strategy)

3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (formulate the organization strategy) มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (developing corporate-level strategy) ได้แก่

3.1.1 กลยุทธ์หลัก (grand strategy)

3.1.2 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (portfolio strategy)

3.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (developing business-level strategy) ได้แก่

3.2.1 โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow

3.2.2 กลยุทธ์การแข่งขัน Porter

3.2.3 โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

3.3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (developing functional-level strategy) ได้แก่

3.3.1 การตลาด (marketing)

3.3.2 การเงิน

3.3.3 การปฏิบัติการหรือการผลิต

3.3.4 ทรัพยากรด้านมนุษย์

3.3.5 การวิจัยและการพัฒนา

3.3.6 ทรัพยากรข้อมูล

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implement the strategy) ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน

4.2 การจัดองค์กร

4.3 การชักนำ

4.4 การควบคุม

5. การรักษาการควบคุมกลยุทธ์⁸⁸

พัทตร์ผอง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรหรือประเภทของธุรกิจ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น

⁸⁸ ประโชค ชุมพล, การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2546), 220.

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

3. การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้⁸⁹

ถวิล มาตรการเยี่ยม กล่าวว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (structuring and resources allocation) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (staffing and directing) การปฏิบัติตามแผน (implementing) และการกำกับติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluating) ดังนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้โรงเรียนรู้ว่า ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นการะงานที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อะไรบ้างที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

⁸⁹ พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 13 - 17.

1. การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน บางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่น่ามาวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สิ่งที่มีมองเห็นได้ เช่น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณ การเงิน

1.2 สิ่งที่มีมองไม่เห็น เช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น

การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของคณะบุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้ปรากฏ จะเป็นข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค (opportunities-treats) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือภัยอันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนิน การวางแผนจะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป

ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการวางแผนเชิงรุก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนและพัฒนา เพราะในการวางแผนไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทั่วไปหรือการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้ จะทำให้การวางแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอยไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการเก็บข้อมูลและสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากร จะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจะร่วมกันกำหนดภารกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน ผลการศึกษางานวิจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ปรากฏดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่า การดำเนินงานในระดับดี และมีการ

ดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า มีการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดี ในด้านการดำเนินงานตามแผน 2) ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวม และเป็นรายด้านมี 3 ด้าน ที่ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครูอาจารย์คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส โดยรวมและรายด้าน 3 ด้านคือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางโดยรวมทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ⁹⁰

ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนเตรียมพบปัญหาคือการแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซับซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู อาจารย์ ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ การจัดซื้อหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลปัญหาที่พบคือการประเมินผลไม่เป็นไปตามที่กำหนดเวลาและข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน⁹¹

⁹⁰ บุญเลี้ยง คำชู, “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

⁹¹ ณรงค์ เสนาฤทธิ์, “การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540), บทคัดย่อ.

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพและขนาดโรงเรียน เห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า มีการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ทั้งโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอน และ 3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำแนกเป็นแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน และขึ้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน⁹²

จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ ได้ศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ พบว่าสภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรวางแผนให้สำเร็จ มีความมานะพยายามในการวางแผนงบประมาณให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำและมีทักษะการบริหารเพื่อการวางแผนงบประมาณ มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิก

⁹² ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์, “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543), บทคัดย่อ.

ร่วมกันวางแผนงบประมาณด้วยกระบวนการกลุ่ม มีความเสียสละเวลาให้กับการวางแผนงบประมาณ และมีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และพบว่า มีความพร้อมในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ มีทักษะในการวางแผนงบประมาณ มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีประสบการณ์ในการวางแผนงบประมาณ⁹³

นิรุทธ์ เข็มเงิน ได้ศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก พบว่า กรณีศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แต่การดำเนินงานยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน ในด้านการวางแผนงบประมาณ มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่วนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง มีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัด โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมคือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนต้องได้จากการวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและพิจารณา มีการกำกับติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ⁹⁴

เทเรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าว มีผลดีต่อโรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองคือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป⁹⁵

แม็คคาร์ธี (McCarthy) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4 - 5 ปี เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การ

⁹³ จันท์เพ็ญ สวัสดิวงศ์, “ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

⁹⁴ นิรุทธ์ เข็มเงิน, “การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

⁹⁵ Ralph Teran, “A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education),” Dissertation Abstracts International (October 1997) : 1771.

จัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงินจากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง⁹⁶

มู (Moo) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K - 12 สำหรับนักเรียนศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าวโดยยึดกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น⁹⁷

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ⁹⁸

⁹⁶ Dennis Patrick McCarthy, "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate", West Michigan University Dissertation Abstracts International, 52, 12 (June 1991) : 4617-A.

⁹⁷ Gregory Moo, "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development" Dissertation Abstracts International, 52, 12 (June 1992) : 4169-A.

⁹⁸ Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case Study" dissertation Abstracts International, 55, 4 (October 1994) : 224-A.

การจัดโครงสร้างและทรัพยากร

การจัดโครงสร้างหมายถึง แบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวม ๆ ขององค์กรจะแสดงในผังโครงสร้างองค์กร ธุรกิจอาจประสบความสำเร็จมากขึ้น หากโครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งการจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง การกำหนดสายการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุป การจัดโครงสร้าง คือ การจัดระเบียบงานและจัดตำแหน่งงานในการที่จะนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดย

1. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
2. กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. จัดทำพรรณนางานในแต่ละตำแหน่ง
4. กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง
5. กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ
6. กำหนดสายการบังคับบัญชาและช่องทางการรายงานและเรื่องที่เกี่ยวข้อง

การจัดสรรทรัพยากร คือ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนหรือทรัพยากรเพื่อการศึกษา หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันมีค่า รวมถึงสิ่งที่มีรูปร่าง ที่เรียกว่า ทรัพย์สิน เงินตรา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่รูปร่างที่เรียกว่า ปัญญา เป็นต้น ในการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดหมายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว จำเป็นต้องมีทรัพยากรเกื้อหนุนที่เพียงพอและเหมาะสม ในทางกลับกันถ้าขาดแคลนทรัพยากร จะทำให้การจัดการศึกษายากที่จะบรรลุจุดหมายหรือด้อยคุณภาพ ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาเหล่านี้ ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (material) และวิธีการจัดการ (management) รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก ที่เรียกว่า ข้อมูล (information) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ มีอาคารสถานที่สำหรับจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เหมาะสมให้กับทุกกิจกรรมที่อยู่ในแผนงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น เพื่อความเจริญทางด้านอารมณ์และจิตใจของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์เป็นพัฒนาการที่สำคัญในการเรียนการสอนในปัจจุบัน มีการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไว้ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ

3. การปฏิรูปภาครัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สำคัญหลายประการ เช่น โครงการ Classroom 2000 การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าหาความรู้จากเว็บไซต์ มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์

ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา

ปัจจัยในการผลิตทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (non-financial resources) ได้แก่ บุคลากร สิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ ที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอน ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการบริหารจัดการ และ
2. ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินที่รัฐจัดให้ เช่น เงินอุดหนุนค่ารายหัวนักเรียน เงินค่าธรรมเนียมเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเงินที่มาจากรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าว เป็นต้น

แนวทางการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

1. การระดมทรัพยากรบุคคล (man) นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะคนที่มีคุณภาพ สามารถทำให้เกิดการระดมใช้ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายในสถานศึกษาจะประกอบด้วยคนที่มีความสามารถแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถ ซึ่งมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษา เช่น ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และคนงาน ภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชน เป็นต้น

2. การระดมทรัพยากรการเงิน (money) ได้จากเงินงบประมาณ เงินกู้ เงินอุดหนุน เงินลงทุนของเอกชน และเงินบริจาคทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การสรรหาและรวบรวมทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่จะมาจากเงินงบประมาณ และเงินกู้จากธนาคาร แม้ว่าจะมีแหล่งเงินอยู่มากมายเพียงใดก็ตาม หากผู้ทำการระดมทุนขาดความรู้ความสามารถ ขาดเทคนิคที่ดี ก็ไม่ช่วยให้การระดมทุนประสบความสำเร็จได้

3. การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ (material) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่พอเพียงและมีคุณภาพ ย่อมทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ที่ครอบคลุมเทคโนโลยี 3 ประเภท ดังนี้

3.1 วัสดุ (software) หมายถึง สิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ เช่น สไลด์ แถบบันทึกเสียง ภาพยนตร์

3.2 อุปกรณ์ (hardware) หมายถึง เครื่องมือที่มีความคงทนถาวร เช่น กระดานดำ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องฉายต่าง ๆ

3.3 เทคนิคหรือวิธี หมายถึง การปฏิบัติ การนำวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทดลอง

4. การระดมทรัพยากรการจัดการ (management) ในการบริหารการศึกษาไม่มีรูปแบบคงที่แน่นอน ต้องเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องระดมสมองจากหลาย ๆ ฝ่าย เช่น การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผสมผสานกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน การแลกเปลี่ยนครูในด้านการสอน การจัดหาวัสดุท้องถิ่นมาดัดแปลงใช้เป็นอุปกรณ์ทางการศึกษา รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก

การจัดการด้านทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การนำทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ เงินอุดหนุน เงินค่าธรรมเนียม การบริหารอาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลการเรียนรู้ต่าง ๆ

การจัดบุคลากรและการอำนวยการ

การจัดบุคลากร ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร แม้ว่าการวางกลยุทธ์จะออกมาได้ดี มีโครงสร้างองค์กรที่ดี หากปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ก็ไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ดังนั้น “คน” จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทั้งปวง เพราะปัจจัยอื่น ๆ จะดำเนินการไปได้ด้วยดีหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว นับว่าเป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้น จากแผนงานที่ได้และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม กระบวนการบริหารจัดการจำเป็นต้องจัดบุคลากรและมีการอำนวยการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์และเกิดประสิทธิผล การจัดบุคลากร จึงประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูน และแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการพัฒนาเทคนิควิธีในการทำงานให้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โลก ตลอดจนให้แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผล

สะท้อน ทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมงานด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนา

การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่คณะบุคลากร ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน เป็นศิลปะของผู้หน้าที่จะทำงานให้ลุล่วง โดยอาศัยผู้อื่นที่มีความสามารถเหมาะสมในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้คิดอย่างอิสระ และแก้ไขความขัดแย้ง ประสานพลัง ศักยภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการกำหนดแนวทาง ทิศทาง แก่คณะบุคลากร

การจัดบุคลากรและการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และมีพลังในการนำแผนและโปรแกรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนได้ยาวนาน การดำเนินการกับบุคลากรด้วยวิธีการที่มีความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพ
2. การประสานงานและประสานพลังศักยภาพ เพื่อความเป็นปึกแผ่น
3. กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม
4. ชี้นำทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิด จัดการกับความคิดที่แตกต่าง และความขัดแย้ง (conflict) ที่เกิดขึ้น

งานบุคลากรและการอำนวยการ เป็นการบริหารงานบุคคล เป็นการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานสถานศึกษา ซึ่งรวมทั้งการสรรหา การมอบหมายหน้าที่ ด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและความเหมาะสม เพื่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ถือว่าสำคัญยิ่ง เพราะบุคลากรในโรงเรียนเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่และพิจารณาอย่างรอบคอบ

การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ คือ การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหากลวิธี การใช้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

จากการที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่า จะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสนองตอบต่อแนวคิด หลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียน การนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติ สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยน และมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายร่วมกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน

ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุน ให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยในชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ การนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงาน ตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงาน ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา

นั้น เมื่อมีการนำไปปฏิบัติ จะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่
2. เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
3. เพื่อดูว่า สภาพแวดล้อมที่สำคัญและผลกระทบต่อกิจกรรมนั้น เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยเพียงไร แล้วหาสาเหตุ และดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม
5. เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้น ในการบริหารงานโรงเรียน ผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียน จึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้ง มอบหมายความรับผิดชอบ ในการติดตาม ประเมินผล ผู้บริหารต้องชี้แนะแนวทาง หรือเทคนิควิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและมีความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ เพื่อพัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า โรงเรียนมีความก้าวหน้า และบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้อง สร้างระบบการประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบ กำหนด มาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการประเมินผลจำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ

1. รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร
2. รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน / โครงการ
3. รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานตามแผนงานโครงการนั้น มีคุณภาพถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผล จะเป็นประโยชน์ในการสะท้อนผลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน นำมาประกอบในการพิจารณา ทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับรื้อโครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลจากการติดตาม และประเมินผล จะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นวัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะ ข้อมูลข่าวสารที่ได้ จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคน ทีมงาน และโรงเรียน ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตามที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผล เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียน หลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับ

บุคลากร การรายงานผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัล⁹⁹

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่า กลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์¹⁰⁰

จินตนา บุญบงการ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การกำหนดทิศทางองค์กร (set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด มาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

⁹⁹ ถวิล มาตรการเยี่ยม, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมารธรรม, 2545), 40.

¹⁰⁰ ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 12.

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง¹⁰¹

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) คือ การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายคือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสม เป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

3. การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม (strategy implementation and control) คือ การนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะ ความสามารถของบุคลากร ทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กร ที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่ การตรวจสอบ ประเมิน และควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้¹⁰²

ทอมป์สัน และ สตริกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (formulation of vision, mission statement, goal and objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความพันธกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความพันธกิจ (mission statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมา เขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

¹⁰¹ ชรินทร์ ชุนห์พันธุ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์, 19.

¹⁰² เรื่องเดียวกัน, 9 - 10.

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้าง ๆ ของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) เป็นข้อความเฉพาะอย่าง ที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

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

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่¹⁰³

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กร เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

¹⁰³ Arthur Thompson, and A.J.Strickland, Strategic Management concept and Cases, 8th ed. (New York : Business, 1995) : 4.

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (external opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ต่าง ๆ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคภายนอกที่อยู่เบื้องหลังที่ไม่สามารถควบคุมได้

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร ที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantages) เป็นการสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ

2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่า โดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ

2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว (quick-response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะ วิธีการดำเนินงาน หรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน

2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับคุณค่า โดยคำนึงถึงคุณค่า ประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการ ซึ่งมีดังนี้

2.3.1 การตลาด (marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

2.3.2 การปฏิบัติการ (operations) หรือการผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ

2.3.3 การวิจัยและการพัฒนา (research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน

2.3.4 การบัญชี (accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ

2.3.5 การเงิน (financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว

2.3.6 การบริหารงานบุคคล (human resource management) คือ การจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย

3.1 การประสมประสาน (integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสาน และการเปลี่ยนแปลง

104

ไบรสัน (John M. Bryson) ได้กำหนดรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ (initiate and agree upon a strategic planning process)
2. การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร (identity organizational mandates)
3. ทำความกระจ่างในภารกิจและค่านิยมขององค์กร (clarifying organizational mission and values)

¹⁰⁴ Gregory G. Dess, and Alex Miller, Strategic Management (Singapore : McGraw-Hill, 1993) : 1.

4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments)
5. การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies and plans to manage the issues)
7. ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adapting the strategies and plan)
8. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (establishing and effective organizational vision)
9. การนำแผนไปปฏิบัติ (developing an effective implementation process)
10. การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process)¹⁰⁵

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน คือ

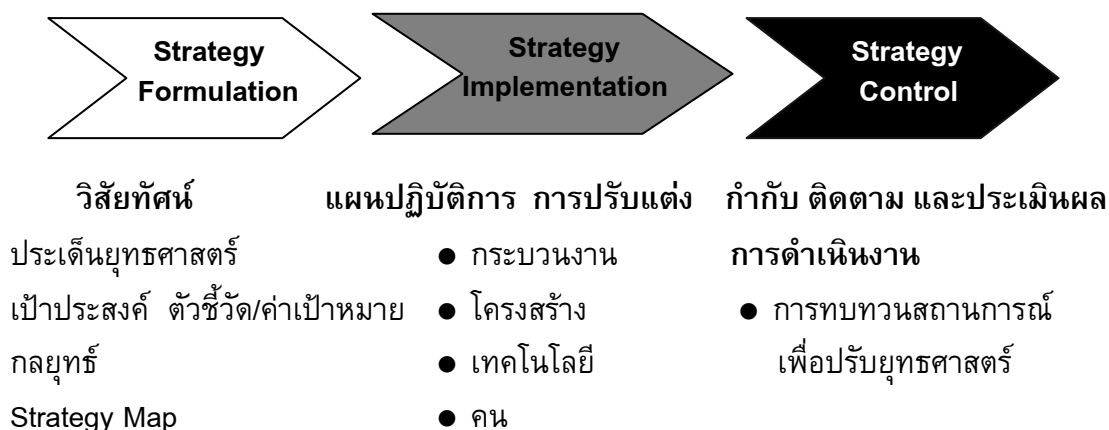
1. การศึกษาสภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา¹⁰⁶ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอน การทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง และการควบคุมกลยุทธ์¹⁰⁷

¹⁰⁵ John M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition (San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995) : 22 - 37.

¹⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545), 17.

¹⁰⁷ เรื่องเดียวกัน, 71.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (strategy control)¹⁰⁸ ดังแผนภูมิ 2



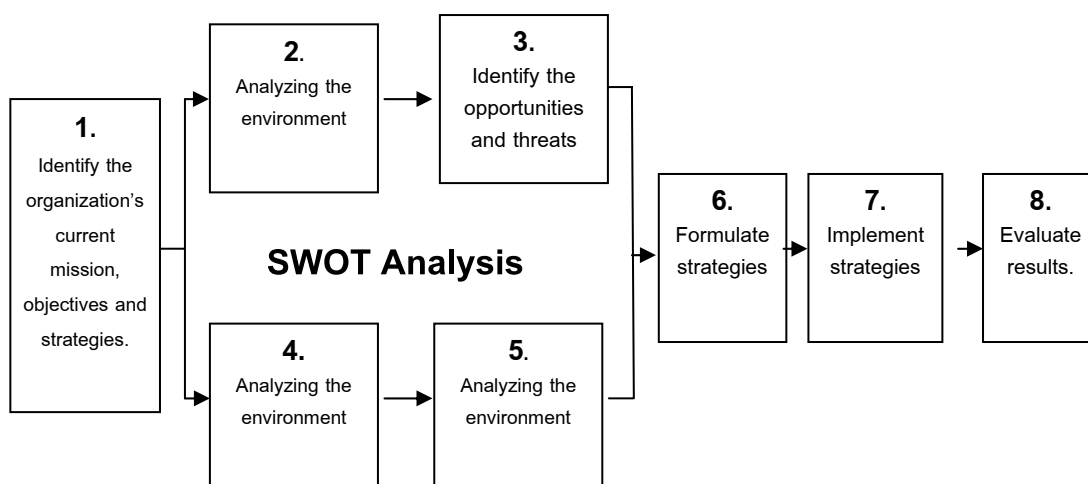
Strategic Management Process

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร, การประชุมเชิงปฏิบัติการ
โครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ, วันที่ 8 - 10 กรกฎาคม พ.ศ.
2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548, เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/>

¹⁰⁸ ทศพร ศิริสัมพันธ์, การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
โครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8 - 10 กรกฎาคม
พ.ศ. 2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548, เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/>

โรบินส์ และ คูลเตอร์ (Robbins & Coulter) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) คือ ขั้นที่ 1 - 6 การนำไปปฏิบัติ (implementation) คือ ขั้นที่ 7 และการควบคุมหรือการประเมิน (evaluation) ได้แก่ ขั้นที่ 8 ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)
ที่มา : Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 73 - 78.

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (identify the organization's current mission, objectives and strategies) ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (analyzing the environment) ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (identifying opportunities and threats) ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (analyzing the organization's resources and capabilities) ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (identifying strength and weakness) ขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies) ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementing strategies) และ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (evaluating results)¹⁰⁹

¹⁰⁹ Stephen P. Robbins and Mary coulter, Management, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 73 - 78.

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยสังเคราะห์มาประกอบเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

บุญเลี้ยง คำชู กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ ที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (portfolio analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้

- 1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับ สถานภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- 1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.3 สรุปผลการดำเนินงาน แผนงาน โครงการของโรงเรียน
- 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน
- 1.5 จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น
- 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน
- 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 1.8 กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน
- 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียน
- 2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน

2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูง และนโยบายของโรงเรียน

2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลงานโครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (expected and needs of stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีดังนี้

3.1 การเตรียมในการดำเนินงาน การพัฒนา และการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า ให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคต ก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอน และระยะเวลา สถานที่ และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน

3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

3.5 ทำให้รู้ถึงอดีต สภาพปัจจุบัน และอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ

3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า

3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานทั้งในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว¹¹⁰

รังสรรค์ มณีเล็ก กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

การหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูล และสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน

¹¹⁰ บุญเลี้ยง คำชู, การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 44 - 45. (อัดสำเนา)

ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน โดยศึกษา ปัจจัย (input) และกระบวนการดำเนินงาน (process) ซึ่งเกี่ยวกับ

1.1 บุคลากรสถานศึกษา ประกอบด้วย คณะครู และบุคลากรในชุมชน ที่มีส่วนช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ

1.2 เงิน สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 วัสดุอุปกรณ์ มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียง และมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานในสถานศึกษา

1.4 การบริหารการจัดการ หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของสถานศึกษา มีประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณา คือ

2.1 โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กร และการมอบหมายงาน

2.2 วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน

2.3 การบริการ ได้แก่ การให้บริการ การอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

2.4 ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์

2.5 ผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

3. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

3.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม

3.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน

3.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ¹¹¹

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งนำมาใช้ในหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 และบุคลากรได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะต่อมา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

- 2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

- 2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

- 2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

- 2.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

¹¹¹ รังสรรค์ มณีเล็ก, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : ทิพย์พับบลิเคชั่น, 2544), 34 - 37.

2.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กร ว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่า แผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

บุญเลี้ยง คำชู กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย / ตัวชี้วัดความสำเร็จ (goal and key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทาง มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการของหน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้าประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการ และพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้

3. เป้าหมาย / ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดความคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic formulation or strategic planning)

เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่สำคัญ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อประเมินสถานภาพสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เกิดโดยรวม ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร

2. บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

3. บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร¹¹²

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (opportunities) และหลบหลีกจากข้อจำกัด (threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ถูกซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกลื่อน การจะกำหนดว่า สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน มักจะพิจารณาจากปัจจัย 3 ประการ ข้างต้น

สำหรับหน่วยงานทางการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้จะสะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองต่อทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า Core “Design School” Model of Strategy Formation SWOT Model (for strengths and weaknesses, opportunities and threats)¹¹³ เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาส (opportunities) และอุปสรรค ภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (threats) ที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร คำว่า SWOT ซึ่งเป็นคำย่อมาจากอักษรนำหน้าของทั้งสภาวะแวดล้อมดังกล่าวในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพ

¹¹² วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, STRATEGIC PLANNING การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546), 25.

¹¹³ ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ, 2544), 83 - 84.

แวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา “โอกาสและอุปสรรค” จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ “จุดแข็งและจุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. โอกาส (opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
2. อุปสรรค (threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ
3. จุดแข็ง (strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่น ที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
4. จุดอ่อน (weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

ในเชิงกลยุทธ์ การสร้างความสำเร็จในการประกอบกิจการ องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่กิจการจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่ต้องการ กิจการต้องการ กับสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อม ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบระหว่าง ระดับของความสลับซับซ้อน (complexity) กับระดับของการเปลี่ยนแปลง (change) ในสภาพแวดล้อมภายนอก ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก มักจะคุกคาม (threats) ต่อกิจการและต่อนักกลยุทธ์ เพราะว่าจะสร้างข้อจำกัดความสามารถของนักกลยุทธ์ ในการกำหนดแผนระยะยาวและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยปกติทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ เรียกโดยย่อว่า “STEP” คือ

1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (economic factors : E,) เช่น โครงสร้างทางรายได้ รายได้ของผู้ปกครอง การกระจายรายได้ ภาวะทางการเงิน ภาวะการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุน ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal factors : P) เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง กฎกระทรวง หลักสูตร นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2. สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งปฏิบัติการ (operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากการพิจารณาในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองแล้ว ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกิจโดยตรงของสถานศึกษา ลักษณะของกลุ่มสังคม ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของสถานศึกษา รวมทั้งเจตคติของประชาชน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน¹¹⁴

¹¹⁴ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนครปฐม, เอกสารชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์
และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF), 31 - 32.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งและความอ่อนแอขององค์กร โดยประเมินดูว่า จุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่ และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเพื่อลดขนาดของจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด¹¹⁵ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาที่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่า สถานศึกษามีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ เรียกโดยย่อว่า “2S4M” คือ

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (structure and policy : S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่ กระทรวงศึกษาธิการ กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของกรม เป้าประสงค์ของโรงเรียน ระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ
2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน ผลผลิตและบริการ (service and products : S2) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ และสุขภาพ (ดี เก่ง มีสุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
3. บุคลากร (man : M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านปริมาณครูและคุณภาพครู
4. การเงิน (money : M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทรัพยากร ความสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. วัสดุอุปกรณ์ (materials : M3) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

¹¹⁵ พวงรัตน์ เกษรแพทย์, การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา, 100.

6. การบริหารจัดการ (management : M4) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือข้อ 2 ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (synthesis) เพื่อประเมินว่า ปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรค อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสถานภาพสถานการณ์จริงของสถานศึกษา และชุมชน รวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบครบถ้วน จะทำให้ทราบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน แล้วนำเสนอโดย กราฟ เป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) ผลการประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีความโน้มเอียงได้ 4 กรณี ดังแผนภูมิที่ 4

โอกาส : O

จุดแข็ง : S	“เอื้อและแข็ง” (Stars)	“เอื้อแต่อ่อน” (Question)	จุดอ่อน : W
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (Cash Cows)	“ไม่เอื้อและแข็ง” (Dogs)	

S-Strengths จุดแข็ง
 W-Weaknesses จุดอ่อน
 O-Opportunities โอกาส
 T-Threats อุปสรรค

อุปสรรค : T

แผนภูมิที่ 4 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

ที่มา : ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักงานสมรรคม, 2544), 86.

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงานสร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง สถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (cash cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ขาดการสนับสนุน ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคอยฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะภายใน เพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินการให้เจริญเติบโตเมื่อมีโอกาส

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจิ้งจอก” (dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนา และในขณะเดียวกัน ก็มีปัญหภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว เร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรจะอยู่ในตำแหน่ง (position) ใดในสถานะแวดล้อมนั้น¹¹⁶

ฮิตแมน และ ซิลวา (Hickman and Silva) ใช้คำว่า “Mental Journey” ซึ่งหมายถึงการเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่รับรู้ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์ภาพอนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝัน และโอกาสที่จะเป็นไปได้¹¹⁷

บลัมเบิร์ก และ กรีนฟิลด์ (Blumberg & Greenfield) ใช้คำว่า “Moral Imagination” โดยนิยามว่าหมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้เป็นผลสำเร็จ¹¹⁸

¹¹⁶ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

¹¹⁷ Craig R.Hickman and Michael A.Silva, Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age (New York : New American Library, 1984) : 151.

¹¹⁸ Arthur Blumberg, and William Greenfield, The Effective Principal : Perspectives on School Leadership, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986) : 227 - 228.

เบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะ ต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือ และเป็นภาพอนาคต ที่เป็นสิ่งดึงดูดใจ¹¹⁹

กรมสามัญศึกษาได้ให้นิยามของ วิสัยทัศน์ หมายถึง “เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้ เป็นข้อความทั่ว ๆ ไปซึ่งกำหนดทิศทาง ของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่ องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต” การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็น ไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคต (what to be) นั้นเอง¹²⁰

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและ สมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ใน ลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วย กัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกคำหรือสังคม

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ ของทุกองค์กร แต่ภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นมิได้ หากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นไม่มี ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วัฒนา พัฒนพงศ์ กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้คือ กระชับและ เข้าใจง่าย ใครพบเห็นก็สามารถจดจำและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ช่วยส่งเสริมคุณธรรม ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนร่วมทำให้บรรลุถึงจุดหมาย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและของสังคม ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี

¹¹⁹ Bennis and Nanus, The strategies for taking change, อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สืบพันธ์ไทย, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียน แตกต่างกัน” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 32.

¹²⁰ กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง, 51.

ช่วยชี้แนะให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร และควรดำรงอยู่ได้นาน¹²¹

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และที่สำคัญ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่ง มากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่าของคำว่า วิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย¹²²

กรมสามัญศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน คำนึงถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต¹²³

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การจัดทำวิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน โดยมีผู้เชี่ยวชาญชี้แนะและระดมสมอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ SWOT ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษา แล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

¹²¹ วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพซิฟิก, 2546), 56.

¹²² สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 52.

¹²³ กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง, 52.

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลมาประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้ว เขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม มาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความสั้น ๆ กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม¹²⁴

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (create individuals dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคน มารวมและเชื่อมโยงกัน (share and relate the dreams) เมื่อได้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้ว เรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจในอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำทนาย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ คือ มองไกล มองย้อนหลัง มองผลกระทบ และแนวโน้มต่าง ๆ ขององค์กรในภาพรวม คาดคะเนแรงต้าน วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพและเป้าหมายขององค์กรด้วย¹²⁵

¹²⁴ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 54.

¹²⁵ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา, 22.

การกำหนดพันธกิจ (mission)

พันธกิจ หรือ “ภาระหน้าที่” (mission) ขององค์กรจะบ่งบอกถึง ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (who we are) สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (what we do) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (where we are headed or where we're going) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์กร การกิจจะบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการ บ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร¹²⁶

อุทิศ ขาวเขียว ได้นิยามพันธกิจว่า เป็นการกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ต้องทำ และสัมพันธ์กับค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนา ที่ถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้อง (stakeholder)¹²⁷ ส่วนกรมสามัญศึกษา ได้กล่าวถึง พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด¹²⁸ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กล่าวถึงพันธกิจว่า เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พันธกิจ เป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝัน มาจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์¹²⁹

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน
2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ ก็ให้พิจารณาว่า ควรลด ตัดทอนหรือคงไว้

¹²⁶ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

¹²⁷ อุทิศ ขาวเขียว, การวางแผนกลยุทธ์, 75.

¹²⁸ กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง, 53.

¹²⁹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 57.

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไร หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะนั้น ๆ

การเขียนข้อความพันธกิจ (mission statement)

ข้อความพันธกิจ (mission statement) เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบ ด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง ป่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องการดำเนินการ (what to do) เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

การเขียนข้อความพันธกิจของสถานศึกษา ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการ การศึกษาของสถานศึกษา ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน วิธีการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนจะได้รับจากสถานศึกษา

การกำหนดเป้าประสงค์ (goals)

เป้าประสงค์ คือ ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไรจากเรา “for whom?”¹³⁰

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงเป้าประสงค์ว่า การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการแปรหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษา ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่า จะสามารถดำเนินการ

¹³⁰

กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงานประมาณ
รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง, 54.

ให้ได้ผลตามระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กร ไม่มีการแปรความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น¹³¹

อุทิศ ขาวเขียว กล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่า เป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผน จะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องการบรรลุ จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผน ถือเป็น “เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน 3 ปี หรือ 5 ปี วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณี ต้องทำให้สอดคล้องกับเงื่อนไข องค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอด วัตถุประสงค์หลักของแผนจะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้ จึงอาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนคือ ผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นและประเมินให้ทราบได้ว่า จะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ตามแผน¹³²

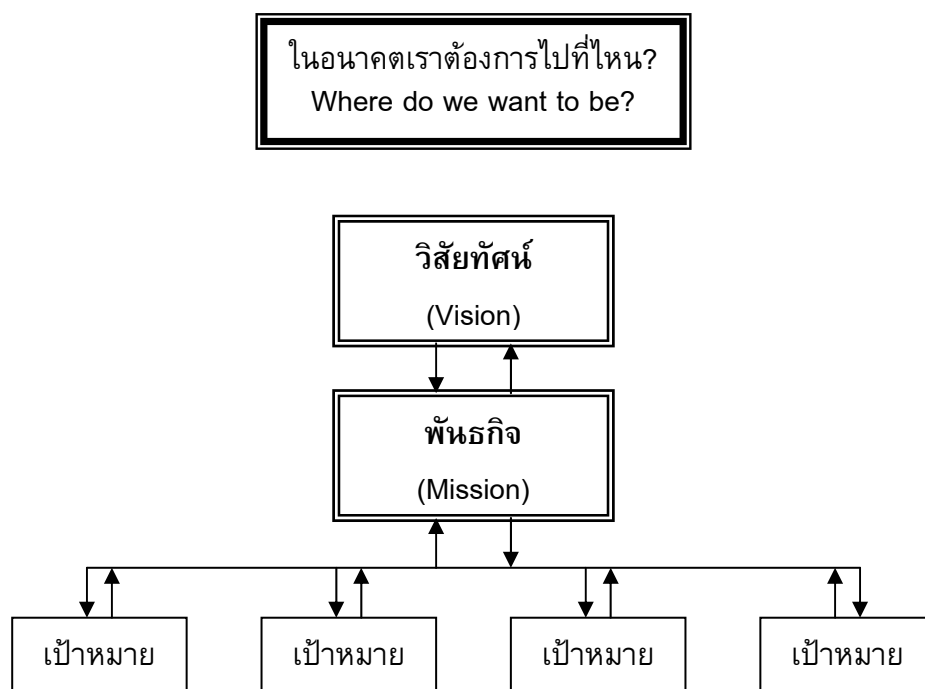
เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา คือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษาและการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

แนวทางการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา อาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธี ดังนี้ ระบุระดับของสถานภาพและบทบาท เมื่อเทียบกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษา ระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้ หรือระบุถึงสำนักของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถานศึกษาตระหนักและยึดถือ ในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

¹³¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 58.

¹³² อุทิศ ขาวเขียว, การวางแผนกลยุทธ์, 76 - 77.

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีคือ วัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น ชูใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน ความมีส่วนร่วมและเชื่อมโยง ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
ที่มา : อัจฉรา จันทรฉาย, สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 33.

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธี (means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนอง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการใช้นวัตกรรม (innovation) สิ่งประดิษฐ์หรือความคิดใหม่ ๆ กระบวนทัศน์ (paradigm shift) หรือเกิดนวัตกรรม¹³³ การกำหนดทางเลือกจะถูกร่างเป็น “กลยุทธ์” ในลักษณะแนวความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปของภาครัฐ มักจะเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือเน้นการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก โอกาส และข้อจำกัด โดยปรับปรุงและพัฒนาบทบาทการบริหารองค์กรคือ การแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งเป็นหลัก¹³⁴

กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มากำหนดเป็นทางเลือก ในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์หันท้นพื้นฐานที่เป็นจริง มีความถูกต้อง และมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม และทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้คือ สร้างตารางความสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา และ / หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นอุปสรรค เป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำนวณ คำนวณ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ที่

¹³³ วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, 136.

¹³⁴ อุทิศ ขาวเขียว, การวางแผนกลยุทธ์, 85.

จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษา จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจน ในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงาน ระดับผลกระทบจะ ยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษาซึ่งครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (input) และกระบวนการ (process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (programs) ของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบ ที่มีรายละเอียด เล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน¹³⁵

กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักและตัวชี้วัด

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็ก ในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถ พิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนดโดยสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงาน ทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการในส่วนของสถานศึกษาคือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

¹³⁵ กรมสามัญศึกษา, แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐาน การจัดการทางการเงิน 7 ด้าน, 14 - 17.

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่า ผลผลิตนั้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของ สถานศึกษาคือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่ กำหนด ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียน เรียน 1 ชั้นเรียนไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้น เป้าหมายที่ต้องดำเนินการคือ การลด อัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิต เป็นการกำหนด ต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษา ประกอบไปด้วย ผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำ เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์และ ผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหลัก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ หรือ จุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนด วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ จึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ หมายถึง การระบุระดับของผลลัพธ์ของ โครงการที่ต้องการให้เกิด การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ เป็นขั้นตอน สำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ เพื่อตอบคำถามว่า ผลสำเร็จหรือ จุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่ง จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด การพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน / โครงการต่าง ๆ

ตัวชี้วัด (indicators) ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรม ที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (performance indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (key performance indicators : KPIs) หมายถึง ค่าหรือสิ่งบ่ง บอที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็น กระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแ่ง มุมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้เปรียบเทียบ ได้ ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีหลายวิธี กรมสามัญศึกษาได้นำเสนอวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบ (system theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

2. กระบวนการ (process) หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอน เป็นการนำปัจจัยนำเข้าได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคาร สถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง

3. ผลผลิต (output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ (intermediate output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (final output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)

4. ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกัน ไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5. ผลกระทบ (impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน)¹³⁶

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบาย และวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแจงมุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์และผลผลิต

¹³⁶ กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง, 72.

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาคือ นักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดจากผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) อัตรา (rate) จำนวน (number) ค่าเฉลี่ย (average or mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน¹³⁷

ไบศรี พันเทศ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญกับการวางแผนและควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา¹³⁸

กานต์ เสกขุนทด ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนาร่องในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดผลผลิตหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ในการอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด¹³⁹

¹³⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1, 67 - 68.

¹³⁸ ไบศรี พันเทศ, “การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543), บทคัดย่อ.

¹³⁹ กานต์ เสกขุนทด, การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนาร่องในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

พรพิมล ชินภักดี ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่าบุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพมีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน¹⁴⁰

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อประเมินสถานภาพองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หากแผนกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปปฏิบัติแต่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข หรือตามสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือสถานศึกษาจะไม่บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ฉะนั้น กระบวนการที่สำคัญต่อเนื่องคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ โดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้¹⁴¹ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miler) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (translating a firm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน วีเล็น และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่ง

¹⁴⁰ พรพิมล ชินภักดี, “ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁴¹ ลัทธีกาล ศรีวระมย์, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 5.

ถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน (program) งบประมาณ (budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (procedures)¹⁴²

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดทำรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย เพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ และการให้รางวัล¹⁴³

โบโนมา (Bonoma) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภูมิที่ 6

Strategy Formulation

		Good	Poor
Strategy Implementation	Good	Success	Roulette
	Poor	Trouble	Failure

แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ที่มา : Thomas V.Bonoma, The Marketing Edge : Making Strategies Work (New York : The Free Press, 1985) : 12.

¹⁴² ลัทธิกาล ศรีระมย์, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, 2 - 5.

¹⁴³ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1, 72.

จากแผนภูมิ สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ช่องที่ (1) สำเร็จ (success) จะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายความว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ในแผน สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่องที่ (2) รูเล็ตต์ (roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทางคือ 1) กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จ หรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าว แม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จ อาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้าน ดังนั้นการใช้คำว่า รูเล็ตต์ จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับการพนัน ก็ต้องใช้คำพูดว่า ทั้งนี้ขึ้นกับโชควาสนา

ช่องที่ (3) ยุ่งเหยิง (trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างดี แต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในด้านการปฏิบัติงาน จึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลย กลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีก แต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ (4) ล้มเหลว (failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจนคือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ผสมผสานกับวิธีการปฏิบัติที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือ ความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งคือ ปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แต่งานก็ยังคงล้มเหลว

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่า หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงาน แปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรมสรุป ดังแผนภูมิที่ 7 โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

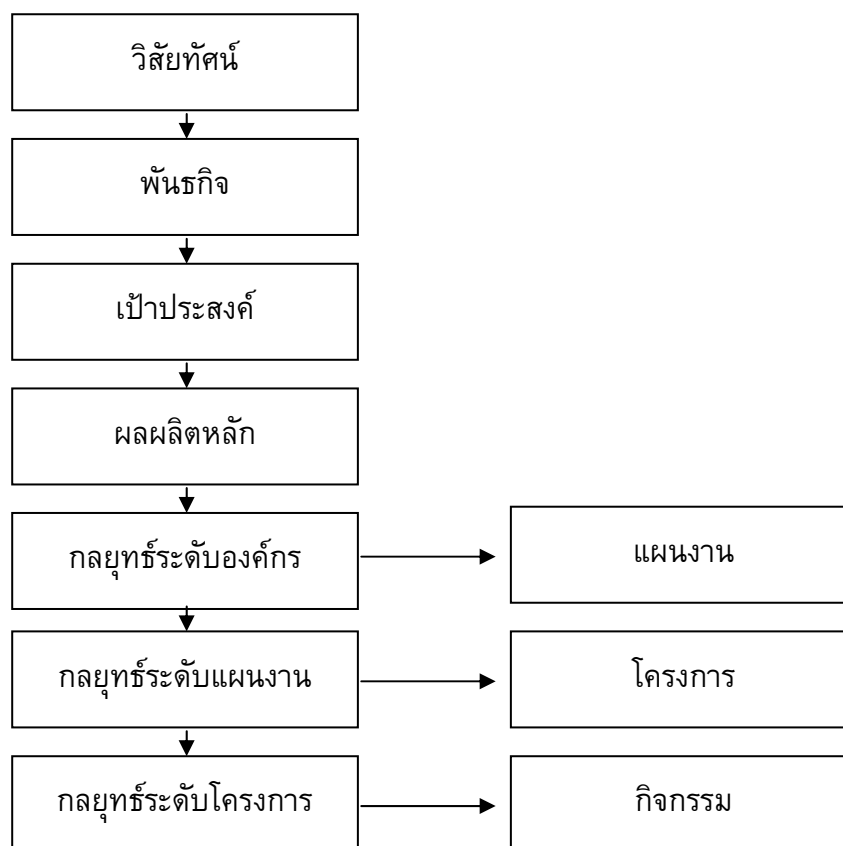
1. ปรับกลยุทธ์ เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนด เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และในระดับใดบ้าง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (action plan) โครงการที่จะดำเนินงาน และกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักและกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของ หน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติการ ประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3. จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจ

4. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ แล้ว โดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจบุคลากร เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแผนงานและโครงการภายใต้แผนงาน ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) สามารถใช้ได้จริงใน ทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ การดำเนิน กิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติงาน¹⁴⁴ และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร ดัง แผนภูมิที่ 7

¹⁴⁴ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, PBB การวางแผนงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1 , 72 - 74.



แผนภูมิที่ 7 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545), 73.

ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ เข้มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการคือ พาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือ ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยม เช่น แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (traditional action plan) แผนปฏิบัติการในรูป Log Frame และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC¹⁴⁵

¹⁴⁵ วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, 150.

แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (traditional action plan) เป็นการจัดทำแผนโดยเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (conventional method) การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่า หน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเอางบประมาณเป็นตัวตั้ง โดยการเขียนแผนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย โครงการหลักการ และเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

แผนปฏิบัติงานแบบ Log Frame เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วยการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี “วิธีคิด” เริ่มต้นจาก การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่า หน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting : PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงาน และทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญ ลงในช่องตาราง “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (project planning Matrix : PPM)¹⁴⁶

แผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัด ผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่อง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (balanced scorecard - BSC)

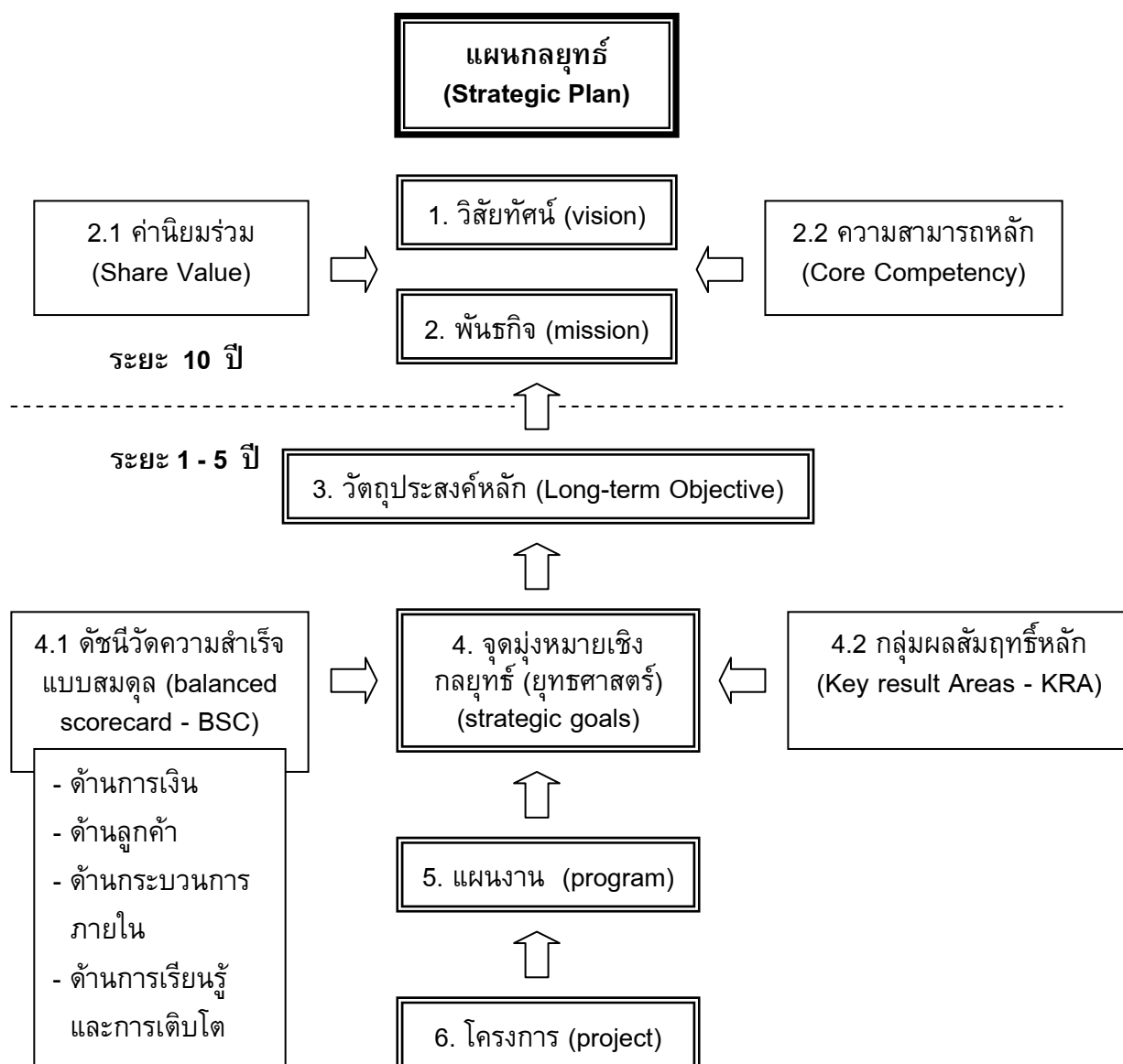
คาเพลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้ให้ความหมายไว้คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (mission) และกลยุทธ์ (strategic)” เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัด จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร¹⁴⁷ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า BSC คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม

¹⁴⁶ กรมสามัญศึกษา, แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน, 17 - 18.

¹⁴⁷ วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, 38.

โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (financial perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (customer perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (internal business process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร ซึ่งแนวคิดด้าน BSC ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว ไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำไปสู่การปฏิบัติ ในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁴⁸ ดังแผนภูมิที่ 8

¹⁴⁸ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 89 - 90.



แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ที่มา : วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพซิฟิก, 2546), 24.

กระบวนการในการพัฒนา BSC มีขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง แต่ละมุมมอง ควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ได้สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ที่มีในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้ง แผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (initiative) ที่จะต้องทำ ประกอบด้วย การจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำ แผนงานโครงการและกิจกรรมที่ต้องการทำ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น¹⁴⁹

ฉะนั้น การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นคือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ (vision) ระดับพันธกิจ (mission) และระดับแผนงาน (program goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ระดับโครงการ (project purpose) นั่นเอง

สุรัช บุษราคัม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดขอนแก่น มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการติดตาม ควบคุมและประเมินผลแผนปฏิบัติการ ด้านการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ด้านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และด้านการวางแผนปฏิบัติการ ข้อที่มีปัญหามากคือการจัดสรรงบประมาณประจำปี จากส่วนกลางมีความล่าช้า ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินแผนงานโครงการและ

¹⁴⁹ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, 89 - 90.

ผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานของโรงเรียน มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน¹⁵⁰

วิจัย จันทวงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครู เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการตัดสินใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม¹⁵¹

กล่าวโดยสรุป ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้คือ แผนปฏิบัติงาน (action plan) ดังกล่าว อยู่ภายใต้แผนงาน (program) อะไร และอยู่ในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) ด้านใด สัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์อย่างไร แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้าง มีกิจกรรมที่จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้ จะต้องทำให้เสร็จเมื่อใด ใครคือผู้ติดตามและประเมินผล จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการ อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต (KPIs for outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for outcomes) และแผนปฏิบัติการดังกล่าว เป็นแผนสำหรับงานประจำ (routine work) หรืองานโครงการ (project work)¹⁵²

¹⁵⁰ สุรัช บุษราคัม, “ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁵¹ วิจัย จันทวงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

¹⁵² วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, 140 - 141.

ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนการวางแผน จากการสำรวจและผลการวิจัยที่ผ่านมามีพบว่า ความล้มเหลวในการบริหารจัดการส่วนใหญ่ เกิดจากความไม่เข้าใจหลักการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความล้มเหลวเกิดจากปัญหา 2 ประการคือ 1) ปัญหาการกระจายนโยบายหรือการกระจายแผน 2) ปัญหาความเข้าใจในตัวชี้วัด นำหนักเกณฑ์มาตรฐานและการใช้เกณฑ์ และมาตรฐานในการบริหารจัดการ¹⁵³ ซึ่งสัมพันธ์กับผลการสำรวจ การดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ 500 บริษัท ของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี พ.ศ. 2536 พบว่า เมื่อบริษัทพยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จำนวนกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้ ล้วนแต่เคยมีประสบการณ์ต่อปัญหา 10 ด้าน ที่เรียงลำดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากมากไปน้อย ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะใช้เวลายาวนานกว่าที่กำหนดไว้ในแผน มักเกิดปัญหาสำคัญที่อยู่เหนือการคาดการณ์เสมอ การขาดการประสานการดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะวิกฤตและกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ มักเป็นจุดในใจแทนที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ พนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำและการกำหนดทิศทางขององค์กร การขาดความชัดเจนในการกำหนดงานและกิจกรรมหลักเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการขาดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ตรวจสอบกิจกรรมอย่างเพียงพอ¹⁵⁴

พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัญหากับการบริหารโครงการกล่าวคือ โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นขนมชั้นที่เอามาวางเรียงซ้อนทับกัน สามารถลอกออกมาเป็นชั้น ๆ โดยไม่เชื่อมโยงกัน ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบถี่ถ้วนในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁵⁵

¹⁵³ วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, 140 - 141.

¹⁵⁴ ลัทธิตการ ศรีระมย์, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, 7.

¹⁵⁵ พสุ เดชะรินทร์, การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ, การประชุมเชิงปฏิบัติการ, โครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ, วันที่ 8 กรกฎาคม 2548 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/>

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation and control)

ถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การควบคุมทางกลยุทธ์ เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในปัจจุบันนี้การควบคุมกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดเรื่องตัวชี้วัดมาใช้ภายในองค์กร ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่น เพื่อการประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ และการวางแผนงบประมาณ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพราะทั้งองค์กรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่ง ชื่อว่า “Government Performance Review Act : GPRA” ที่กำหนดว่า หน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทย ระบบการวัดผลได้ถูกนำมาผนวกกับการบริหารหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้ประเมินผลองค์กร ระบบงบประมาณ สิ่งจูงใจ การประเมินผลงานในระดับบุคคล ฯลฯ¹⁵⁶ การประเมินผลเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และปัจจุบันได้เป็นระบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอีกกี่สิบปีข้างหน้า การประเมินผลยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอยู่ เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น¹⁵⁷ จากภาวะการณ์แข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแต่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถใช้ได้ทุกขณะ

¹⁵⁶ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

¹⁵⁷ เรื่องเดียวกัน.

ความหมายของการประเมิน

นักวิชาการทางด้านการประเมิน ได้ให้ความหมายของการประเมินที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ¹⁵⁸

1. กลุ่มที่ให้ความหมายของการประเมินในแง่ของการตัดสินคุณค่า (value judgment) ของสิ่งที่ถูกประเมิน เช่น ไทเลอร์ (Tyler) นิยามว่า การประเมินคือกระบวนการตัดสินการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน ซัทแมน (Suchman) นิยามว่า การประเมินคือการตัดสินผลลัพธ์อันเกิดจากกิจกรรมบางอย่างที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่าบางประการ เวอร์ธเธนและแซนเดอร์ (Worthen and Sanders) กล่าวว่า การประเมินเป็นการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยการแสวงหาสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินคุณค่าของโครงการเกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือการพิจารณาศักยภาพของแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. กลุ่มที่ให้ความหมายของการประเมินในแง่ของการผลิตสารสนเทศ (information) เพื่อการตัดสินใจ เช่น สเตค (Stake) กล่าวว่า การประเมินโครงการหมายถึงกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางการศึกษา ชัฟเฟิลบีม (Shufflebeam) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการในการกำหนด การจัดหา และการเสนอสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม ครอนบาค (Cronbach) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเก็บรวบรวมสารสนเทศและใช้สารสนเทศนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของผลผลิตและกระบวนการหรือระบบการดำเนินงานโครงการ

องค์ประกอบของการประเมิน มีองค์ประกอบควบคู่กัน 2 ประการ ที่เป็นหัวใจของกระบวนการประเมิน คือ การวัด (measurement) และการเปรียบเทียบ (comparison)

การวัด เป็นกระบวนการกำหนดสถานภาพ (status) และจำนวน (amount) ของสิ่งต่าง ๆ การวัดวางอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขและการพรรณนาที่มีความถูกต้อง เป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ได้ การวัดนำไปใช้ในการพรรณนาตัวแปรที่มีความสำคัญต่อสภาพที่ทำการประเมิน

การเปรียบเทียบ เป็นการนำผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับ เพื่อการตัดสิน (judgment) ตามมาตรฐาน (standards) หรือเกณฑ์ (criteria) ที่กำหนดไว้

การตัดสิน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดคุณค่า (worth or value) การตัดสินเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตที่เป็นความแตกต่างในการเปรียบเทียบเป็นสำคัญ โดย

¹⁵⁸ ทวีป ศิริรัตมี, การวางแผนพัฒนาและการประเมินโครงการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 113 - 114.

วางอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความรู้ และสามารถที่จะตรวจสอบความสัมพันธ์ได้อย่างเป็นวัตถุวิสัย (objectively) ในการตัดสินใจ ซึ่งการกำหนดคุณค่านั้น จะเป็นการตัดสินใจว่าโครงการหรืออะไรก็ตาม มีประโยชน์และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาต่อบุคคลใด ๆ หรือไม่¹⁵⁹

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์กร คือ ระดับองค์กรโดยรวม ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่า องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และนวัตกรรมที่เหนือกว่าและมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่¹⁶⁰ ส่วน วรณี ชลนภาสติธย์ ได้กล่าวถึงการควบคุมกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมของการกำหนดแนวทางให้นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการควบคุมเป็นกิจกรรมของการติดตามการและ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดสถานการณ์ใด ๆ ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน กล่าวอีกนัยหนึ่ง การควบคุมกลยุทธ์เกิดจากการกำหนดขอบเขตของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เพื่อมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งหากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่สามารถบรรลุได้ตามแผนแล้ว การควบคุมจะแสดงบทบาทเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ/หรือการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้¹⁶¹

วัตถุประสงค์และความสำคัญการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เพื่อติดตามได้ว่า มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และกลไกต่าง ๆ ในการควบคุม เพื่อประเมินว่า สภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธีแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดวางวัดและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้น

¹⁵⁹ Robert E.Brack and Gwenna M.Moss, อ้างถึงใน ทวีป ศิริรัตน์, การวางแผนพัฒนาและการประเมินโครงการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 115.

¹⁶⁰ สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์, 297.

¹⁶¹ วรณี ชลนภาสติธย์, “การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์,” ใน เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 111.

อย่างเหมาะสม¹⁶² ส่วน พสุ เดชะรินทร์ ให้ความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังเช่น “If you can't measure, you can't managed” การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน “If you can't measure, you can't improved” และตามธรรมชาติ ถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือมีการประเมินผล ผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมมากขึ้น เนื่องจากได้รับความสนใจและมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังเช่น “What gets measure, gets done”¹⁶³ อีกทั้งได้กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1. การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์

1.1 เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 ทำให้องค์กรมีความชัดเจน ในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ

1.3 เป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ

2. ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ จะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร

3. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้

4. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับ จะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร

5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผล ทำให้บุคลากรให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

6. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (performance driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

¹⁶² สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์, 297.

¹⁶³ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, 10.

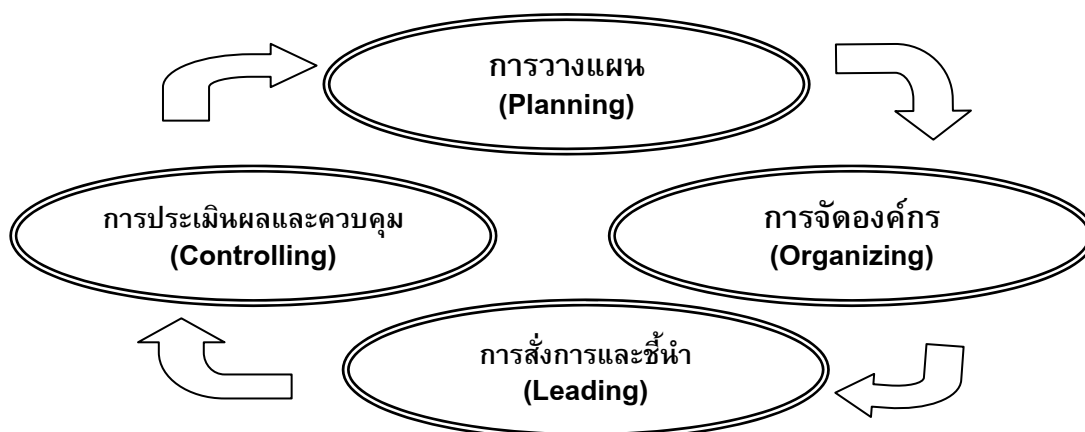
7. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร¹⁶⁴

เครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบต่าง ๆ ในภาคราชการ

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลในภาคราชการ

ในปัจจุบันการประเมินผลการดำเนินงาน กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ในภาครัฐพบว่า รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมาย “Government Performance Review Act : GPRA” ที่กำหนดให้หน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทย รัฐบาลได้กำหนดให้ส่วนราชการ จัดทำการประเมินผลการดำเนินงานตามลำดับชั้นลงมาจากระดับกระทรวง กรม สำนัก/กอง ฝ่ายงาน และระดับบุคคล เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ ดังแผนภูมิที่ 9

¹⁶⁴ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

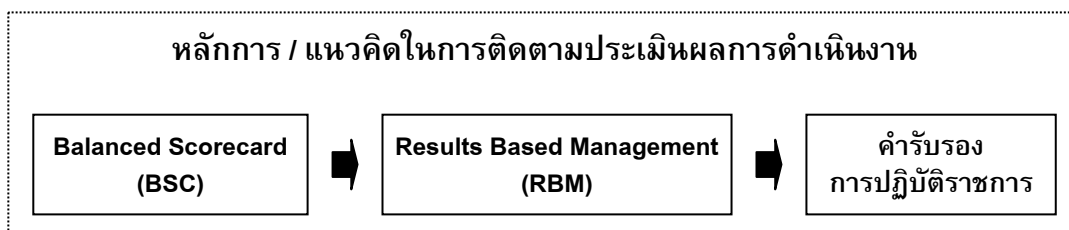


แผนภูมิที่ 9 หน้าที่ของผู้บริหาร

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

หน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการและชี้นำ (leading) และการประเมินผลและควบคุม (controlling) จะพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ เนื่องจากการประเมินผลช่วยในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทำให้องค์กรทราบสถานะหรือสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้น อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับองค์กรและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะประเมินทุกอย่างภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ มากมาย ผู้บริหารย่อมไม่สามารถที่จะประเมินได้ครบทุกกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเท่านั้น

หลักการ / แนวคิดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน มีหลายแนวคิดด้วยกัน แต่หลักการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำมาปรับใช้กับหน่วยราชการไทยคือ แนวคิด BSC (Balanced Scorecard) ซึ่งได้พัฒนามาสู่ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ดังแผนภูมิที่ 10

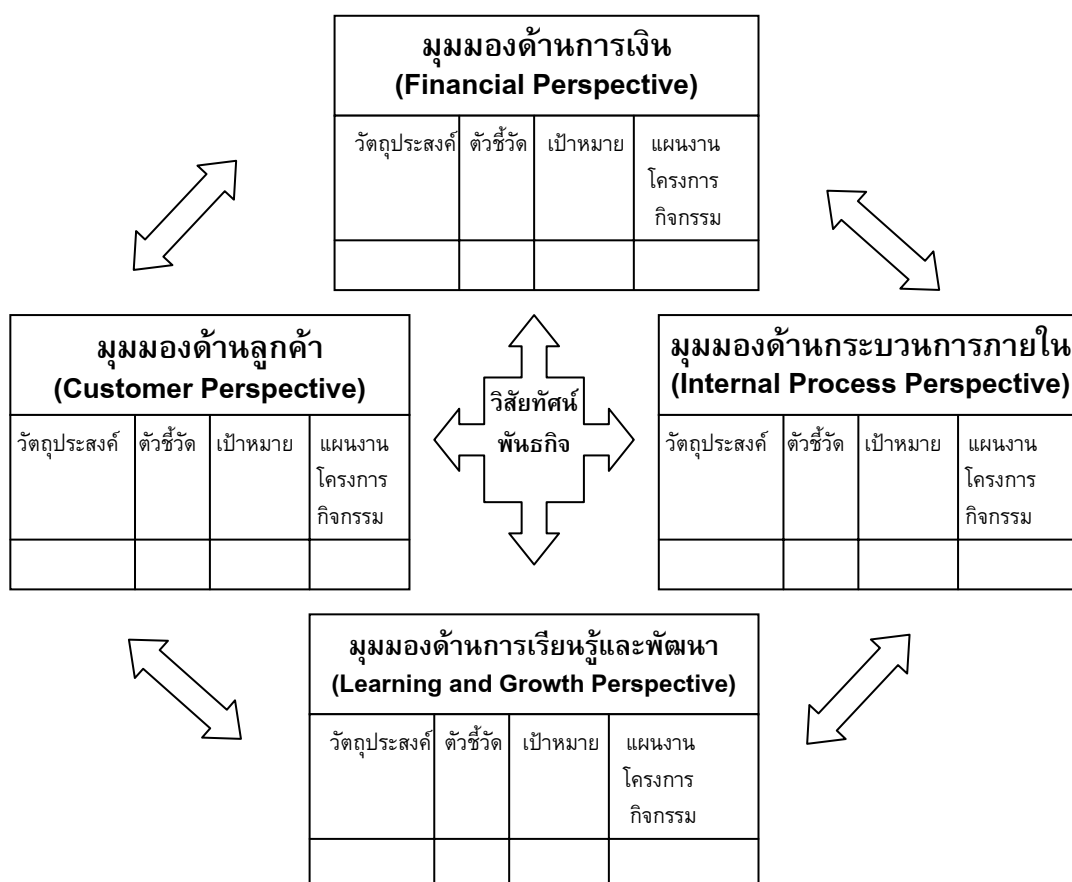


แผนภูมิที่ 10 หลักการ / แนวคิดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.htm/>

Balanced Scorecard (BSC)

แนวคิด Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ.1992 (พ.ศ.2535) โดย Robert S.Kaplan และ David P.Norton เพื่อช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยการประเมินผลใน 4 มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นด้วย ดังแผนภูมิที่ 11



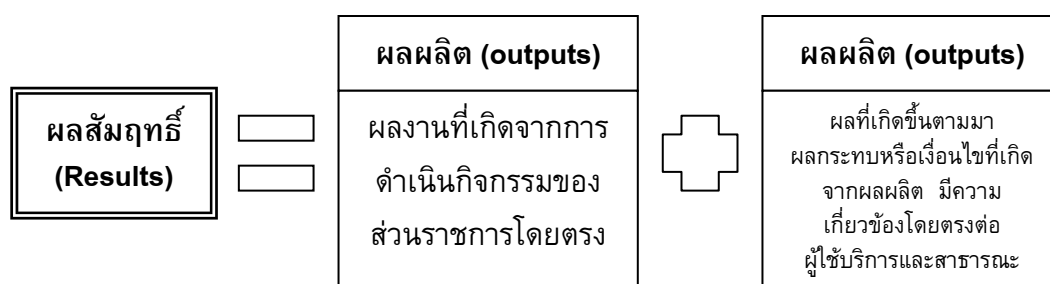
แผนภูมิที่ 11 BSC ตามแนวคิดของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึง
เมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

ภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมายตัวชี้วัด (target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงานโครงการกิจกรรม (initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Results Based Management (RBM)

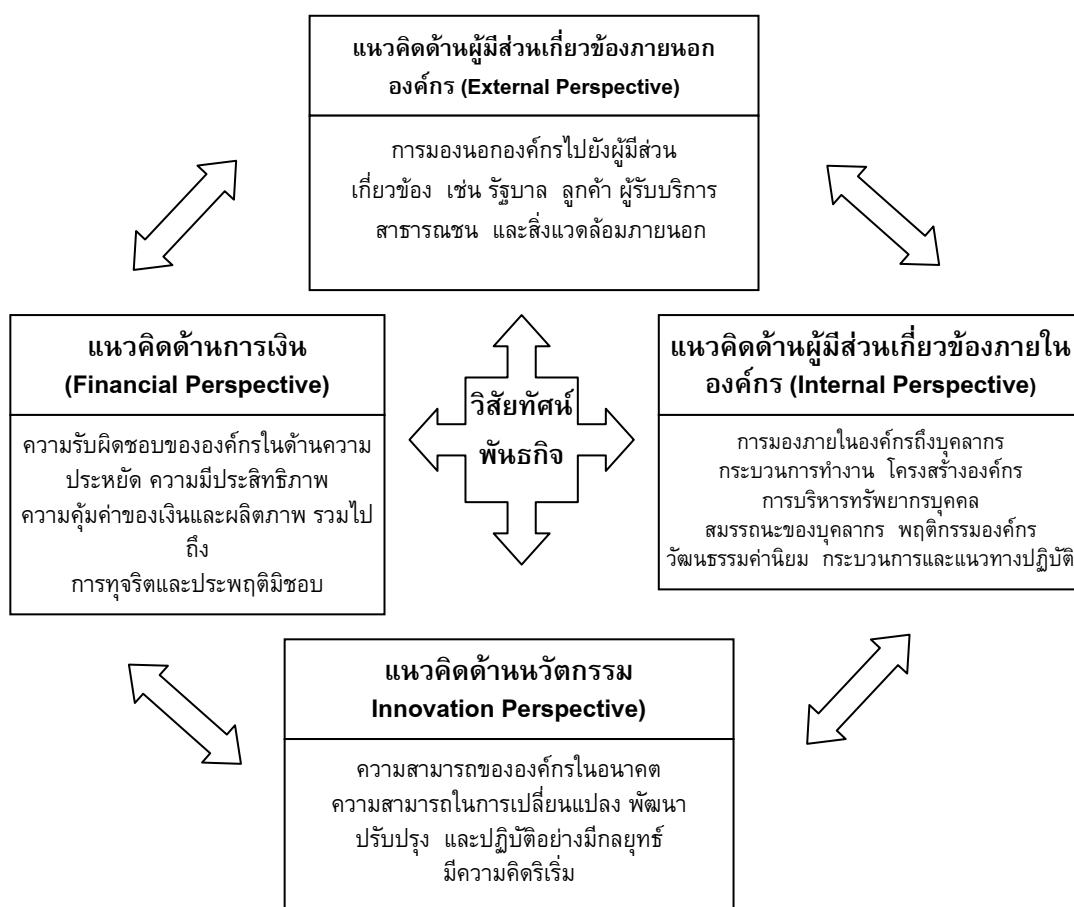
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM) เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นหลัก มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ดังแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM)

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานในมุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ.จึงได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการเป็น 4 มุมมอง ดังนี้ ดังแผนภูมิที่ 13

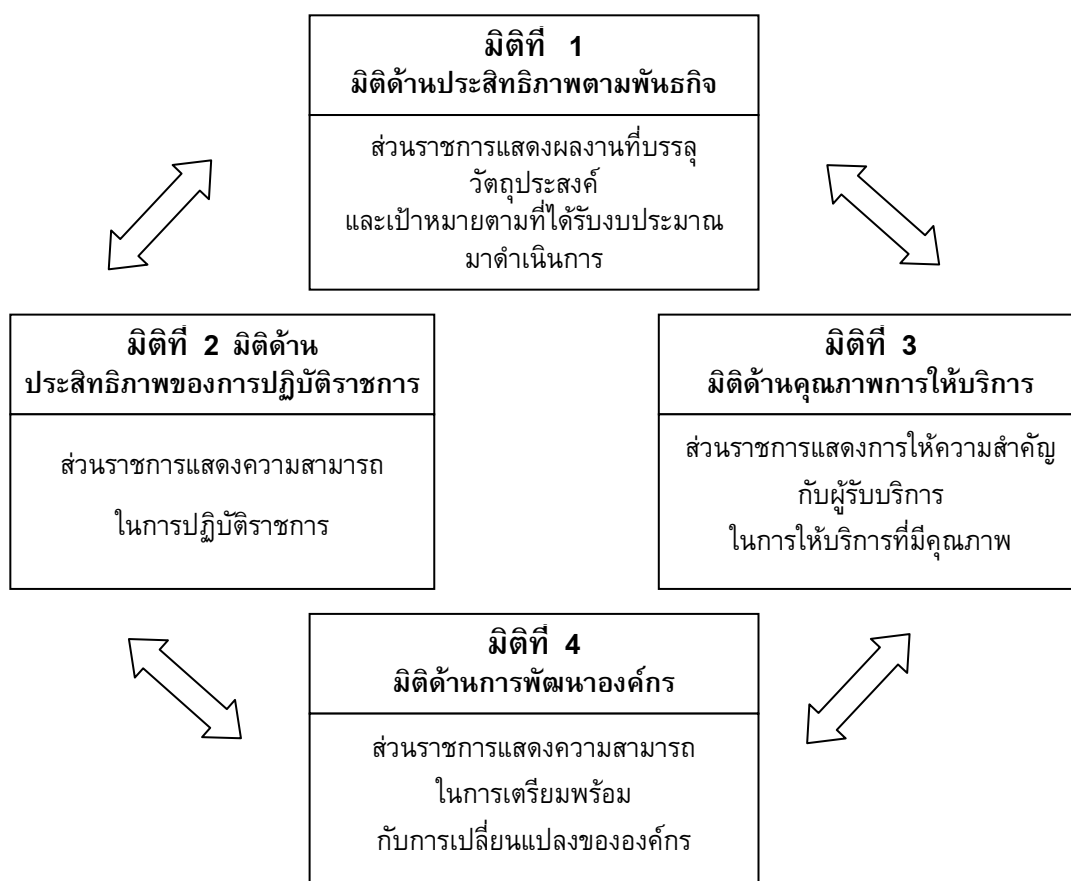


แผนภูมิที่ 13 การนำแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อพัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

คำรับรองการปฏิบัติราชการ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการสำหรับส่วนราชการระดับกรมและระดับจังหวัด เพื่อรับสิ่งจูงใจตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ดังแผนภูมิที่ 14



แผนภูมิที่ 14 การนำแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการรับรองการปฏิบัติราชการ
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน, [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/1 ปฏิรูป)

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น¹⁶⁵

ภายใต้แต่ละมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็น ผู้นำการให้คะแนน เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน

ปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมเป็นหน้าที่ทางบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการประเมินผลและควบคุม¹⁶⁶ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นในหน้าที่ 3 ประการ และละเลยหน้าที่ในการควบคุมไป และเมื่อกล่าวถึงการควบคุมบุคคลทั่วไปมักพิจารณาว่า เป็นนัยในทางลบหรือเป็นการจับผิด¹⁶⁷ และกล่าวถึงปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่ดี ทำให้ถูกมองว่า เป็นการจับผิดมากกว่าการค้นหาปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้การควบคุมและประเมินไม่เป็นระบบ ไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงอย่างแท้จริง
3. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ

¹⁶⁵ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

¹⁶⁶ Robbins and Coulter, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 3.

¹⁶⁷ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, 146.

4. องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผล ไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน

5. ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่า ผลผลิตและบริการที่ได้ทำในระดับปฏิบัติการนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไรรวมถึงมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรทั้งในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร

6. ปัญหาด้านสารสนเทศ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลขัดแย้งกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของวิธีการของหน่วยงานที่ต่างกัน¹⁶⁸

การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม ในการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์นี้ จะต้องนำแนวคิดต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภาระงานในส่วนนี้มาใช้อย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในการควบคุม การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (balanced scorecard) เพื่อให้ได้ภาพขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น มองเป็นภาพรวม ครบถ้วนและสมบูรณ์ขึ้น หรือการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result : Based Management : RBM) ที่เน้นการวัดผลงานทั้งในด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ หรือการเปรียบเทียบงาน (benchmarking) ล้วนแต่เป็นแนวทางในการประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทราบผลสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ ในบันทึกช่วยจำของ Penrose¹⁶⁹ ที่กล่าวถึงงานวิจัยที่บอกถึงปัญหาของการวัดผลการปฏิบัติงาน มีเหตุผลอธิบายว่า ทำไมระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงมักไม่ประสบผลสำเร็จ สรุปได้ดังนี้

1. ความสับสนในตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ กฎของ กูดฮาร์ท กล่าวว่า เมื่อการวัดกลายมาเป็นเป้าหมาย ก็ได้สูญเสียคุณค่าของการวัดไป มีทฤษฎีบริหารมากมายที่เน้นการวัดตัวชี้วัด แต่ถ้าตัวชี้วัดเองเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดเหล่านั้นจะเป็นตัวชี้วัดได้อย่างไร ถ้าคะแนนสอบเป็นเป้าหมายแล้วจะวัดอะไรเพราะโรงเรียนทั้งหมดจะให้ความสำคัญกับคะแนนสอบ ดังนั้น

¹⁶⁸ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, 146.

¹⁶⁹ Perran Penrose, การปฏิรูปงบประมาณทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547), 16 - 18

การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนในการสอนก็จะไม่ดูคะแนนสอบ แต่ดูในแง่การได้รับการศึกษาในมุมที่กว้างขึ้น

2. ระบบยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป ระบบที่เน้นผลการปฏิบัติงาน พัฒนามาจากการปฏิบัติของภาคราชการที่มีความซับซ้อนมาก เทคนิค balanced scorecard เป็นวิธีหนึ่งที่พยายามกำหนดช่วงของการวัด เพื่อให้มั่นใจว่า ในการวัดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ต้องมีจุดเน้นหลายจุด แต่ทำให้คนค่อนข้างสับสน วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดเป้าหมายให้คนเข้าใจและยอมรับ ระบบจัดงบประมาณเป็นรายหัวเหมาะสมกับ balanced scorecard มาก เพราะมีความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่จำเป็นต้องให้คนสับสนกับศัพท์ทางเทคนิค และกำหนดเป้าหมายที่ง่ายต่อความเข้าใจ และวิธีวัดเป้าหมายอย่างไร

3. มีรายละเอียดมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารไม่มีอิสระในการบริหารจัดการ เพราะมัวไปให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเล็ก ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยไม่บรรลุเป้าหมายใหญ่ การยึดคะแนนสอบทำให้ครูสอนเพื่อสอบโรงเรียนทำทุกอย่างเพียงเพื่อให้คะแนนบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดหลายตัวเป็นตัวชี้วัดปัจจัย เช่น จำนวนหนังสือเรียนไม่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ ซึ่งมีครูจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จในการสอน ทั้ง ๆ ที่ขาดหนังสือแบบเรียนแต่ได้นำเงินไปซื้อสิ่งอื่นแทน

4. มีเป้าหมายมากเกินไป ยากที่จะบริหารจัดการและตีความ

5. ยึดถือข้อมูลเชิงปริมาณ

เนื่องจากการวัดคุณภาพเป็นเรื่องยาก ระบบการศึกษาพยายามลดความยุ่งยาก เช่น ยากที่จะวัดว่าอะไรที่ทำให้ครูดี ต้องการพัฒนาคุณภาพของครู และจะรู้ได้อย่างไรว่าครูได้พัฒนาให้มีคุณภาพแล้ว

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ 1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคล มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า โดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ 4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงเพราะการมีส่วนร่วมในการจัด

สร้างกลยุทธ์ จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น¹⁷⁰

บุญเลิศ เย็นคงคา กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า 2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ 3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง 4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3 C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (change) ความต้องการของลูกค้า (customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (competition)¹⁷¹

สาคร สุขศรีวงศ์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จะอำนวยความสะดวกหลายประการ เช่น 1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน¹⁷²

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรกำหนดจุดประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อบูชาจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่ม

¹⁷⁰ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกท้อ จำกัด, 2548), 32.

¹⁷¹ บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินต์ติ้ง, 2546), 20.

¹⁷² สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด, 2551), 234.

สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์¹⁷³

พิมลพรรณ ดุษิยามิ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ และมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษาขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม ชี้แจงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง¹⁷⁴

สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายชั้นตอน อยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย ผลผลิต มีความคุ้มค่า ตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ

¹⁷³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541), 13.

¹⁷⁴ พิมลพรรณ ดุษิยามิ, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” (รายงานค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารการศึกษ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

และจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน¹⁷⁵

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ศึกษาวิจัยสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ใน 6 ด้าน โดยแบ่งสถานศึกษาเป็นขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน) ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 300 คน) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 - 600 คน) ขนาดใหญ่มาก (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป) ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับกำลังพัฒนา ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ภาพรวมอยู่ในระดับกำลังพัฒนา แต่รายด้าน ด้านการพัฒนามาตรฐานระดับสถานศึกษาอยู่ในระดับพัฒนาเต็มศักยภาพ และสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่มาก พบสภาพการดำเนินงานในระดับพัฒนาเต็มศักยภาพ ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้าน ซึ่งผลเป็นเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ด้านคุณภาพสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาทุกขนาด ภาพรวมอยู่ในระดับกำลังพัฒนา แต่เมื่อพิจารณาตามขนาดพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ภาพรวมและรายด้านมีระดับคุณภาพระดับกำลังพัฒนา แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ ด้านผู้บริหารมีระดับคุณภาพพัฒนาเต็มศักยภาพ และสถานศึกษาขนาดใหญ่มาก โดยรวมและเป็นรายด้านมีระดับคุณภาพเต็มตามศักยภาพ โดยด้านผู้บริหารมีระดับคุณภาพสูงสุด¹⁷⁶

ฟรัมคิน (Frumkin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่

¹⁷⁵ สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 163.

¹⁷⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548 (ม.ป.ท., 2548), 52.

เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากร และให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง และจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดียิ่งอย่างเร่งด่วน¹⁷⁷

บีลล์ (Beall) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขัน เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้เสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกันคือ 5.1) แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน¹⁷⁸

อโคมาส (Akomas) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะสมองไหลในประเทศไนจีเรีย : ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับอุดมศึกษากล่าวว่า ระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศ

¹⁷⁷ Peter Frumkin, Creating New School : The Strategic Management of Charter Schools [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org/>

¹⁷⁸ John Beall, Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

ไนจีเรียที่ประสบกับปัญหาภาวะสมองไหล ทำให้ขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการเป็นอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไร้เสถียรภาพทางการเมือง และระบบการบริหารเศรษฐกิจมหัพภาค ด้านทรัพยากรทางการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงส่งผลกระทบให้ไม่มีการพัฒนาทางด้านวิชาการ ไม่มุ่งเน้นในค่านิยมของการเป็นนักวิชาการในระดับศาสตราจารย์ ซึ่งปัญหานี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนการเจริญเติบโตของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในประเทศไนจีเรีย จึงทำให้สถาบันทางการศึกษาไม่สามารถผลิตต้นทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของการสร้างไว้ซึ่งความเจริญทางด้านวิทยาการ นอกจากนี้ สาเหตุที่ทำให้สถานการณ์ภาวะสมองไหลยิ่งเลวร้ายยิ่งขึ้นคือ อัตราของนักศึกษาที่เรียนระดับปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และนักศึกษาที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในประเทศต่ำมาก จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพ ด้วยเหตุนี้ การอุดมศึกษาจึงได้สนับสนุนระบบการศึกษา โดยให้การเกื้อกูลทางสังคมในด้านวิชาการและมวลชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหภาวะสมองไหล มีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางในการช่วยทำให้การอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อแก้ไขปัญหภาวะสมองไหล โดยการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ และเปิดโอกาสทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น¹⁷⁹

รีด (Reid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดี โดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ ในเรื่องรูปแบบ ภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ชัฟฟีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของ นิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ชัฟฟีและโคป การบริหารเชิง

¹⁷⁹ Chalie Akomas, Examining the brain issues in Nigeria : A Strategic management approach for higher education [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁸⁰

อาร์ปี (Arpie) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 (พ.ศ.2533) มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย¹⁸¹

การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้ หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย

¹⁸⁰ Linda Reid, The relationship between strategic management and president leadership in selected Colorado state supported and private institutions of higher education [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org/>

¹⁸¹ Balian G.Arpie, Strategic management in a performance based organization [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

วิลาวลย์ ไพโรจน์ ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติ ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี และมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน¹⁸²

มนัส พลายชุม กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข¹⁸³

วิไล ธนวิวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาคือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้เด็กนักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป¹⁸⁴

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม¹⁸⁵

¹⁸² วิลาวลย์ ไพโรจน์, “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 12.

¹⁸³ มนัส พลายชุม, “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 16.

¹⁸⁴ วิไล ธนวิวัฒน์, “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), 16.

¹⁸⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2542), 11.

สุรพล พุฒคำ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อกัน โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา¹⁸⁶

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา¹⁸⁷

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติคือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ¹⁸⁸

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา กล่าวได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำ

¹⁸⁶ สุรพล พุฒคำ, โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา (ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544), 11.

¹⁸⁷ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ, 2544), 8.

¹⁸⁸ ธีระ รุญเจริญ, “รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย”, เอกสารในการสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน, 8-9 กุมภาพันธ์ 2545 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545), 11 - 12.

ให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง¹⁸⁹ ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเกลี่ยอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ 7) เงินเดือนและค่าตอบแทน 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 10) การลาศึกษาต่อ 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 14) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 15) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 17) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 18) การอุทธรณ์ 19) การร้องทุกข์ 20) การ

¹⁸⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 38.

ออกจากราชการ 21) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 22) งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา และ 23) งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ 9) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร 10) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 11) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 12) การรับนักเรียน 13) การจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา 14) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษา ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 15) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 16) การทัศนศึกษา 17) การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน 18) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 19) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 20) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 21) งานกำกับดูแลสถานศึกษา : ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน และ 22) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน¹⁹⁰

รูปแบบการบริหารสถานศึกษานิติบุคคล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มีการศึกษาขึ้น ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความรู้ ความสามารถ และมีความสุข และได้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของชาติให้มีความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย รวมทั้งมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ความว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”¹⁹¹

¹⁹⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การบริหารจัดการ และขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546” (กรุงเทพฯ : อัดสำเนา, 2546), 32.

¹⁹¹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 6.

ผลของการกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้น ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) หรือ SBM และเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา และมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตามความในมาตรา 35 ที่ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม มาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิ หน้าที่และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ ภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ตามความใน มาตรา 68 - 70 ได้ให้ความหมาย ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ของนิติบุคคลไว้ พอสรุปได้ว่า นิติบุคคลจะมีขึ้นได้ก็ด้วยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติทั้งหลายของประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่นในส่วนของสิทธิและหน้าที่นั้น กำหนดไว้ว่า นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ตามบทบัญญัติทั้งปวงของกฎหมาย ภายในขอบวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง อนึ่ง นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่เหมือนบุคคลธรรมดา เว้นเสียแต่สิทธิและหน้าที่ ซึ่งว่าโดยสภาพจะพึงมีพึงได้เฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น¹⁹² นอกจากนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของนิติบุคคลไว้หลายประการ เช่น

วิจิตร ศรีสะอ้าน ให้ความหมายของนิติบุคคลว่า หมายถึง องค์กรหรือคณะบุคคลซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นบุคคล มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย¹⁹³

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความหมายของนิติบุคคลว่า นิติบุคคลเป็นกลุ่มของบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์เดียวกัน และถ้ากลุ่มบุคคลเหล่านั้นต้องการให้กฎหมายรับรองสถานะความเป็นบุคคลของตนเอง ก็ต้องไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อไป¹⁹⁴

¹⁹² กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 7.

¹⁹³ วิจิตร ศรีสะอ้าน, “คำอธิบายยสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน”, เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546), 2.

¹⁹⁴ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, “การเข้าถึงความหมายขององค์กร” (ม.ป.ท., 2546), 2. (อรรถาธิบาย)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นิติบุคคล คือ กลุ่มบุคคลหรือทรัพย์สินที่รวมตัวกัน เพื่อดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ตามกฎหมาย และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย และหรือมีการจัดตั้งขึ้นตามข้อกำหนดแห่งกฎหมาย

นิติบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน และนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน

นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคล เพื่อจัดทำธุรกรรมต่าง ๆ และเพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าว สามารถจัดทำธุรกรรมได้ กฎหมายจึงกำหนดให้มีการจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งเป็นนิติบุคคลขึ้น หนึ่ง การจัดการรวมทรัพย์สินเป็นกองทุนเพื่อเป็นประโยชน์สาธารณะ โดยมีได้มุ่งผลกำไร เมื่อมีการจดทะเบียนแล้ว ย่อมเป็นนิติบุคคลเช่นกัน เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมายที่กำหนดให้มีการจัดตั้งเป็นการเฉพาะ เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์กรมหาชนของรัฐ วัด เทศบาล และรวมถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ระบุว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล

จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นนิติบุคคลตามนัยแห่งบทบัญญัติของกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ดังกล่าวมาข้างต้น

ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

ดังนั้น นิติบุคคลก็คือ กลุ่มของบุคคลหรือทรัพย์สินที่จัดตั้งขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย นิติบุคคลสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

นิติบุคคลสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมให้สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ¹⁹⁵

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ไว้หลายประการ อาทิเช่น

รุ่ง แก้วแดง กล่าวไว้ว่า ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น ขณะนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ยังคงมีสถานภาพเป็นส่วนราชการ บุคลากรเป็นข้าราชการและลูกจ้าง และการดำเนินงานยังต้องถือปฏิบัติตามระเบียบราชการและกฎหมายเหมือนเดิม¹⁹⁶

สงขลา วิชัยทัตะ กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และให้อำนาจอิสระในการบริหารทั้งด้านการคลัง การบริหารบุคคล และการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายโดยเฉพาะ¹⁹⁷

สุรพล นิติไกรพจน์ กล่าวถึงความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อโรงเรียนเป็นอิสระอยู่แล้วอยู่ ๆ มาเติมให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลเพิ่มขึ้น จะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนอะไรบ้างหรือไม่ คำตอบคือ เปลี่ยนบ้างเหมือนกัน หลักการเดิมในเรื่องความเป็นอิสระไม่เปลี่ยน แต่มีบางประเด็นที่อาจเปลี่ยนไปคือ อำนาจในการจัดการทรัพย์สินที่ได้มาจากการบริจาค ซึ่งเป็นไปตาม มาตรา 59 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งจริง ๆ แล้ว มาตรานี้เขียนเพื่อไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐเป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น สามารถบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาค ดูแลจัดการผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ ค่าปรับที่ได้จากสัญญาจัดซื้อจัดจ้างหรือค่าปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาต่าง ๆ ให้ตกเป็นรายได้ของสถานศึกษานั้น ๆ¹⁹⁸

¹⁹⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 8.

¹⁹⁶ รุ่ง แก้วแดง, โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2546), 3.

¹⁹⁷ สงขลา วิชัยทัตะ, “บทวิเคราะห์เรื่อง สภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร”, เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง นิติบุคคลนิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546), 8. (อัดสำเนา)

¹⁹⁸ สุรพล นิติไกรพจน์, “ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน”, เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546), 8. (อัดสำเนา)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นิติบุคคลสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จัดตั้งขึ้น โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ และตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติของกฎหมาย

บทบาทอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษา

นิติบุคคลสถานศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติของกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ในส่วนของสิทธิและหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ใน มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง¹⁹⁹

เมื่อพิจารณาถึงบทบาท อำนาจหน้าที่หรือสิทธิหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษาแล้ว จะพบว่า นิติบุคคลสถานศึกษานอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาแล้ว ยังมีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ เช่น กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดระเบียบการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พอสรุปได้ว่า สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคล สถานศึกษา ดำเนินงานกิจการทั่วไปเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี และในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาเป็นโจทก์ฟ้องในนามของตน ให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษานั้นสังกัด สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่ตั้งไว้สำหรับสถานศึกษาตามที่ได้รับการกำหนดวงเงินและได้รับมอบอำนาจ สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัสดุ ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณ

¹⁹⁹

กรมสามัญศึกษา, “ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงานประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง” (ม.ป.ท., 2546), 25.

ที่ได้รับมอบ การรับบริจาคเงิน หรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารับบริจาค ตามระเบียบกระทรวงการคลัง และตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา²⁰⁰

สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนทุกระดับชั้นต่ำกว่า 120 คน ลงมา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขนาดเล็ก²⁰¹

1. ครูและบุคลากรการศึกษา
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา 11,268 คน
 - 1.2 ครู 61,023 คน
 - 1.3 ครูจ้างสอน 2,326 คน
 - 1.4 นักการภารโรง 6,495 คน
2. จำนวนนักเรียนและโรงเรียน
 - 2.1 จำนวนนักเรียน 909,823 คน
 - 2.2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน
 - 2.2.1 โรงเรียนที่ไม่มีนักเรียน จำนวน 80 โรงเรียน
 - 2.2.2 นักเรียน 1 - 20 คน จำนวน 307 โรงเรียน
 - 2.2.3 นักเรียน 21 - 40 คน จำนวน 1,120 โรงเรียน

²⁰⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, “รวมคำสั่งมอบอำนาจการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 1 - 3.

²⁰¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก, (2549), [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://smallschool.obec.go.th/vision.html/>

2.2.4	นักเรียน 41 - 50 คน	จำนวน	961	โรงเรียน
2.2.5	นักเรียน 51 - 60 คน	จำนวน	1,160	โรงเรียน
2.2.6	นักเรียน 61 - 80 คน	จำนวน	2,669	โรงเรียน
2.2.7	นักเรียน 81 - 100 คน	จำนวน	2,893	โรงเรียน
2.2.8	นักเรียน 101 - 120 คน	จำนวน	2,530	โรงเรียน
3. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2550
- | | | | | |
|-----|--|-------|-------|----------|
| 3.1 | โรงเรียนที่เป็นที่ตั้งศูนย์วิชาการ | จำนวน | 701 | โรงเรียน |
| 3.2 | โรงเรียนรวมเรียนตามระดับช่วงชั้น | จำนวน | 2,136 | โรงเรียน |
| 3.3 | โรงเรียนรวมเรียนกับโรงเรียนหลัก | จำนวน | 243 | โรงเรียน |
| 3.4 | โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามปกติ | จำนวน | 7,428 | โรงเรียน |
| 3.5 | Mobile teacher | จำนวน | 225 | โรงเรียน |
| 3.6 | โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบอื่น | จำนวน | 988 | โรงเรียน |

แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ยกร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก²⁰² โดยมีเป้าประสงค์ที่จะวางแผนและบริหารจัดการ เพื่อจำกัดจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กให้ดำรงอยู่เฉพาะที่มีความจำเป็นและพัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบวางแผนโรงเรียน ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่และจังหวัด ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบต่อสภาพที่หลากหลาย และเพื่อเป็นกลไกที่จะประกันโอกาสและคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนในพื้นที่
2. เพื่อพัฒนาระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอน มาตรฐานอัตรากำลัง และมาตรฐานโรงเรียนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
3. เพื่อระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

แผนยุทธศาสตร์มีระยะเวลาดำเนินงาน 3 ปี คือ ปี 2551 - 2553 โดยมีเป้าหมายและระยะเวลา ดังนี้

ระยะที่ 1 ตุลาคม 2550 - กันยายน 2551

เป็นระยะเวลาพัฒนาระบบวางแผน ระบบบริหารจัดการ ระบบการเรียนการสอน และทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระเบียบและแนวทาง

²⁰² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://smallschool.obec.go.th/topnews/view.phpM36/>

ปฏิบัติ ดำเนินการนำร่อง ตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) พื้นที่ละ 1 - 3 ตำบล โดยจะมีโรงเรียนขนาดเล็กเข้าร่วมการนำร่อง 800 โรงเรียน

ระยะที่ 2 ตุลาคม 2551 - กันยายน 2552

ดำเนินการนำร่องตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) เขตพื้นที่ละ 10 โรงเรียน รวม 1,750 โรงเรียน

ระยะที่ 3 ตุลาคม 2552 - กันยายน 2553

เป็นการขยายผลไปยัง 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งละ 1 อำเภอ ประมาณว่า จะมีโรงเรียนขนาดเล็กเข้าร่วมโครงการ 4,000 โรงเรียน จากนั้นจะประมวลผลการดำเนินงานเพื่อปรับยุทธศาสตร์และเสนอแผนดำเนินการในโรงเรียนที่เหลือเพื่อเสนอรัฐบาลต่อไป

จากผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ที่กล่าวมานั้น จะเห็นว่า ส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อการสนับสนุนให้โรงเรียนมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในระยะ 2548 - 2550 ได้มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพการศึกษา โดยพยายามพัฒนาผู้บริหาร และครูให้มีศักยภาพพอเพียงต่อการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง และสนับสนุนปัจจัยบางประการเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินทั้งประเมินตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พบว่า การดำเนินงานดังกล่าวยังได้ผลอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจมากนัก เพื่อเป็นการตอบสนองปัญหาและความต้องการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ โรงเรียนขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโก และหน่วยงานภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถจัดทำแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผน จัดตั้ง ยุบเลิก รวม ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่ ทั้งนี้จะจัดทำแผนในตำบลและอำเภอที่นำร่องเป็นอันดับแรก และขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณีที่โรงเรียนจำเป็นต้องยุบเลิก อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาเป็นศูนย์ปฐมวัย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

2. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT (Information and Communication Technology) ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ได้นำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT (Information and Communication Technology) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยจะพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ธุรการร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการ งานข้อมูล งานพัสดุ จัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกลไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่น จะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและสื่อสารมาใช้

4. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักครูเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย และการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา
วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยปรับหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคณะชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนคณะชั้น

2. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ พร้อมทั้งจะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูปที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และระบบคอมพิวเตอร์ มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู

4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ เพียงพอตามมาตรฐาน สำหรับจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. จำทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์
2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม
3. จัดอัตรากำลังครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลนครูด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนแบบบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ (คณะชั้น) ครูเวียนสอน ครูฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น
4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร
5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียนแบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน กรณีที่มีการยุบรวมโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจนจบการศึกษา
6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และรับโอนโรงเรียนบางส่วน เพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วมให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วม
5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการ

ที่ชัดเจนว่า จะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใด ๆ บ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะได้รับ อาทิเช่น การลดหย่อนภาษี เป็นต้น

6. วิจัยและพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดหา Best Practice การมีส่วนร่วมมาเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กนี้ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้น จึงได้กำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน ดังนี้²⁰³

1. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก หน่วยงานทุกระดับในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องช่วยกันประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงถึงกลุ่มเป้าหมาย และทางอ้อมโดยผ่านสื่อในหลายลักษณะ ทั้งนี้ เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะชุมชนที่มีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในพื้นที่ เกิดความตระหนักในการที่จะช่วยกันสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. สืบหาข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน บุคลากร ซึ่งรวมไปถึงครุภัณฑ์ที่จำเป็น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องถูกนำมาวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

3. จัดทำแผนที่ทางการศึกษา (education mapping) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำข้อมูลและสารสนเทศมาจัดทำแผนที่ทางการศึกษา ซึ่งจะแสดงที่ตั้งของโรงเรียน เส้นทางคมนาคม แหล่งทรัพยากรสนับสนุน ตัวบ่งชี้ที่เป็นทั้งนักเรียนและทรัพยากรบุคคลอื่น และนำไปสู่การวางแผนจัดสรรโอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพ

4. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจำแนกโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 3 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่มีความเข้มแข็ง ชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โรงเรียนที่พร้อมรับการพัฒนาให้มีคุณภาพ และโรงเรียนยู่ยวม เล็กถ่ม เพราะประชาชนขาดความศรัทธา ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนและมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า

แผนดังกล่าวมีทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้น มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมทั้งจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็กอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น

²⁰³ กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ, ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/small_sch/information.html/

ให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดโดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่นโดยทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความขาดแคลนของสถานศึกษาขนาดเล็ก

5. จัดซื้อหนังสือเรียน/แบบฝึกหัด ปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งคือ หนังสือเรียน ซึ่งเดิมจะได้รับแจกให้ยืมเรียนแต่ไม่เพียงพอ ซึ่งตามปกติโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับเงินอุดหนุนที่เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อย ทำให้มีงบประมาณสำหรับนำไปพัฒนาโรงเรียนน้อย จึงได้จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียน/แบบฝึกหัดเพิ่มเติม ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดซื้อให้นักเรียนทุกคนใน 5 กลุ่มสาระหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคม และภาษาอังกฤษ ส่วนอีก 3 กลุ่มสาระจะซื้อร้อยละ 30 ของนักเรียน

6. หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (mobile unit) ในการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนนั้น จำนวนนักเรียนจะเป็นเกณฑ์ ๑ หนึ่งในการจัดสรร ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กก็มักจะไม่ได้รับจัดสรรครุภัณฑ์ที่มีราคาสูง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ จึงทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กจะไม่มีโอกาสได้เรียนคอมพิวเตอร์ ด้วยเหตุนี้ จึงมีแนวคิดที่จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามโรงเรียนต่าง ๆ โดยจัดเป็นรถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ซึ่งเรียกว่า Mobile unit

7. จัดทำสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน นับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นห้องสมุดยังเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ซึ่งต้องการให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง งบประมาณเรื่องสื่อการเรียนการสอน และหนังสือห้องสมุด อยู่ในบุดหนุนนักเรียน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีสื่อการเรียนการสอน และหนังสือห้องสมุดน้อย ทั้ง ๆ ที่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กก็จำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เหมือนโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

8. การหมุนเวียนครู โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูมีประสบการณ์จัดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องหาบุคลากรเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งบุคลากรอาจมาจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หมุนเวียนมาสอนสัปดาห์ละ 1 - 2 วันหรือครูเพียงพอแต่วุฒิไม่ตรง ก็ให้สลับโรงเรียนกันสอนหรืออาจเป็นนักศึกษาฝึกสอน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กต้องบริหารจัดการเรื่องเวลาสำหรับบุคคลภายนอกอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

9. การพัฒนาครู รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กอาจจะต้องมีลักษณะต่างจากโรงเรียนทั่ว ๆ ไปในบางเรื่อง เพราะโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาครูเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบในการพัฒนาครูนั้นคงต้องไม่ให้ครูทิ้งห้องเรียนไปเข้ารับการอบรม สัมมนา ทั้งนี้เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้นเรียนอยู่แล้ว

10. การนิเทศ ติดตามผล การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการติดตามผล การดำเนินการ จะช่วยให้สามารถเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันทั่วทั้งที่

11. การซ่อมแซมอาคารสถานที่ ในการจัดสรรงบประมาณได้คำนึงความคุ้มค่าเอาไว้ ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับงบประมาณด้านนี้น้อยหรือไม่ได้รับเลยในบางปี ซึ่งทำให้โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งชำรุดทรุดโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กไว้หลาย ประเด็น ดังนี้

เหรียญ รังษิ²⁰⁴ ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับ มาก ทุกด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายใน เป็นกิจกรรมของความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลและดึงเอาศักยภาพออกมาใช้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายใน เป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และการสร้างเสริมประสิทธิภาพการนิเทศภายใน เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบมีข้อมูลสารสนเทศและวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมากทุกด้าน และครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากสองด้าน และอยู่ในระดับปานกลางสองด้าน และตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก มีมากกว่าครูผู้สอน เพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กครูไม่ครบชั้นเรียน ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่หลายด้านเพื่อช่วยเหลือครูผู้สอน ทำให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องมากกว่าครูผู้สอน

²⁰⁴ เหรียญ รังษิ, “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2549), บทคัดย่อ.

ถวัลย์ แสงสว่าง²⁰⁵ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานบริหารจัดการคุณภาพด้านวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีการกำหนดเป้าหมายการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ดำเนินการมากที่สุดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า มีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมมากที่สุด และมีการดำเนินการน้อยที่สุดคือ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาและไม่มีการกำกับติดตามการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง จึงควรจัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูวิชาการควรปฏิบัติตามแผนการนิเทศและกำกับ ติดตามการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

กัลยา วรรณสาร²⁰⁶ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านปัจจัย ปัญหาจำนวนครูต่อนักเรียน เป็นปัญหาในระดับปานกลาง รองลงไปที่คือ ปัญหาสื่อการเรียนการสอน เป็นปัญหาที่อยู่ในระดับน้อย ด้านกระบวนการปัญหาการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นปัญหาในระดับปานกลาง รองลงไปที่คือ ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาด้านศิลปะ ด้านผลผลิต ปัญหาผลสัมฤทธิ์ ในกลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และปัญหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ และการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียนเป็นปัญหาในระดับปานกลาง

²⁰⁵ ถวัลย์ แสงสว่าง, “การดำเนินงานบริหารจัดการคุณภาพด้านวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547), บทคัดย่อ.

²⁰⁶ กัลยา วรรณสาร, “ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก เขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547), บทคัดย่อ.

ไพโรจน์ ศรีเพ็ง²⁰⁷ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามธรรมชาติของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาที่เกิดจากโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามธรรมชาติของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ทุกด้าน มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีสภาพปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ ด้านที่มีสภาพปัญหาลดสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป และธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสายผู้สอนในสถานศึกษา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพปัญหาไม่แตกต่างกัน

เอื้ออารี ท่วมเสน²⁰⁸ ได้ทำการวิจัยการศึกษาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 2 พบว่า การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านการนิเทศอย่างทั่วถึง ด้านการนิเทศอย่างต่อเนื่องและด้านการนิเทศอย่างมีคุณภาพพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การนิเทศใน 3 ด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูวิชาการ มีความเห็นเกี่ยวกับบุคลากรมีเวลาน้อย ส่วนใหญ่ทำงานตามนโยบายหรืองานเร่งด่วน เขตปฏิบัติการนิเทศมีจำนวนโรงเรียนไม่เท่ากัน ทำให้มีการนิเทศไม่ครบตามที่กำหนด การนิเทศเป็นทีมน้อย ส่วนมากเป็นการนิเทศเป็นรายบุคคล การใช้เครื่องมือในการนิเทศมีน้อย การบันทึกผลการนิเทศและการรายงานของผู้นิเทศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบไม่ต่อเนื่อง

²⁰⁷ ไพโรจน์ ศรีเพ็ง, “การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามธรรมชาติของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547), บทคัดย่อ.

²⁰⁸ เอื้ออารี ท่วมเสน, “การศึกษาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), บทคัดย่อ.

สันติ ชัยชนะ²⁰⁹ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า สภาพปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีดังนี้ ด้านคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการฝึกกระบวนการคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน ปัญหาการฝึกทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และปัญหาการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้ของผู้เรียน ส่วนปัญหาด้านการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการทำวิจัยของครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน ปัญหาการจัดให้ครูได้สอนตามวิชาเอกหรือตามความถนัด และปัญหาการใช้สื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครู ปัญหาการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการค้นคว้าด้วยตนเอง และปัญหาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการใช้งบประมาณในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัญหาการให้บริการความรู้แก่ชุมชน ปัญหาการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

สรุป โรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนทุกระดับชั้นต่ำกว่า 120 คนลงมา แนวโน้มในอนาคตจะมีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม โรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไข และพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ

²⁰⁹ สันติ ชัยชนะ, “การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” (การศึกษาอิสระ ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), บทคัดย่อ.

การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

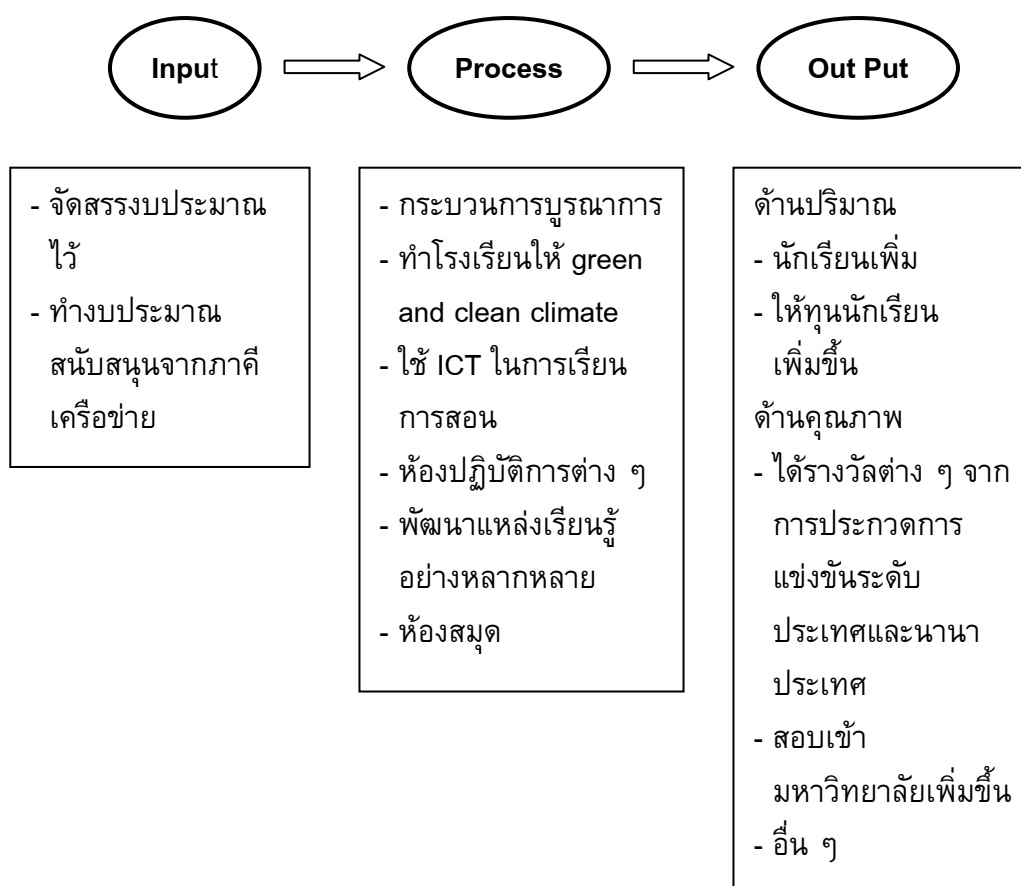
โรงเรียนในฝัน จากความเชื่อที่ว่าการศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ นำมาสู่แนวคิดในการหาวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ด้วยเครื่องมือที่นักวิชาการการศึกษาพัฒนาขึ้น โดยผ่านโครงการโรงเรียนในฝัน (Lab School Project) เพราะโรงเรียนหรือสถานศึกษาถือว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด หากโรงเรียนหรือสถานศึกษามีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาเกิดขึ้น จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างแน่นอน โรงเรียนในฝัน เป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการบริหารสถานศึกษา ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา เป็นมิตินำความรู้สมัยใหม่ประกอบกับแกนปัญญาเดิม เพื่อพัฒนาประเทศให้แข่งขันกับคนอื่นได้ในมิติใหม่ และเป็นมิติแห่งการปฏิบัติที่เป็นจริง เป็นนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ต้องการสร้าง พัฒนา ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนสู่การเป็นโรงเรียนชั้นนำ เป็นต้นแบบการบูรณาการ การปฏิรูปการศึกษาได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ปณิธานที่จะพลิกระบบการศึกษาหยุดวงจรความยากจน เพื่อสร้างโอกาสให้กับเด็กไทย ลดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำต่ำสูงของคนจนและคนรวย ที่มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีมาตรฐาน และใกล้บ้านของนักเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในฝัน

ใช้กลยุทธ์การกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน 4 ด้าน คือ

1. ด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังของนักเรียน
2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดการหลักสูตร
3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง กับการสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนด้วยการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. ด้านงบประมาณทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารงานบรรลุความสำเร็จ ในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณ

เป้าหมายปลายทางของโรงเรียนในฝัน คือ ครู ชุมชน และผู้ปกครองจะร่วมมือกันผลิตนักเรียนและผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมายของหลักสูตร แต่มีลักษณะเด่นในด้านการใฝ่รู้ใฝ่เรียน สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีและมีความสุขกับชีวิต ผลสำเร็จโรงเรียนในฝันจะเป็นไปตามเป้าหมายปลายทางได้นั้น การบริหารจัดการต้องทำเป็นระบบ คือ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงระบบ โดยอิงทฤษฎีการบริหารของ (Daniel Katz and Robert L.Kahn)²¹⁰



แผนภูมิที่ 15 เป้าหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

ที่มา : อรทัย มูลคำ, “รายงานสรุปผลการประชุมทางวิชาการ.” เอกสารในการสัมมนาเรื่องโรงเรียนในฝัน : นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550, 16.

²¹⁰ อรทัย มูลคำ, “รายงานสรุปผลการประชุมทางวิชาการ.” เอกสารในการสัมมนาเรื่อง โรงเรียนในฝัน : นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา. วันอาทิตย์ที่ 4 กุมภาพันธ์ 2550. (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 1 - 31.

รูปแบบ (Model)

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ “Model” มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น รูปแบบได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

เมตตา นกเกตู ได้ให้คำจำกัดความ “รูปแบบ” ว่าเป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป²¹¹

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพงษ์ กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการ ซึ่งแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ²¹²

อุทุมพร จามรมาน ให้ความหมายรูปแบบหมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน²¹³

กรรณิกา เจิมเทียนชัย กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป²¹⁴

²¹¹ เมตตา นกเกตู, “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546), 11.

²¹² ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพงษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2540), 22.

²¹³ อุทุมพร จามรมาน, “โมเดล (Model),” วารสารวิชาการ 1, 3 (มีนาคม 2541), 21 - 23.

²¹⁴ กรรณิกา เจิมเทียนชัย, การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 82. (ถ่ายเอกสาร)

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช ว่ารูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย²¹⁵

นอกจากนักวิชาการชาวไทยที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้แล้ว นักวิชาการชาวต่างประเทศก็ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมการศึกษาซึ่ง กู๊ด (Good) เป็นบรรณาธิการ ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้²¹⁶

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman ให้ความหมายไว้ 5 ประการ แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) Model ที่หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น 2) Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคน ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น 3) Model ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864x เป็นต้น²¹⁷

วิลเลอร์ (Willer) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึงชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย²¹⁸

²¹⁵ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544), 15. (ถ่ายเอกสาร)

²¹⁶ Good V.Cater, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), 79.

²¹⁷ Longman Dictionary of Contemporary English, (England : Clays, 1987).

²¹⁸ Willer, D., Scientific Sociology Theory and Method (New Jersey : Prentice-Hill, 1967), 15.

สมิธ และคณะ (Smith and others) อธิบายความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น²¹⁹

คีฟส์ (Keeves) นิยามความหมายรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ²²⁰

คอร์ซินี และ เออร์บาส (Corsini and Auerbach) ให้ความหมายของรูปแบบหมายถึงชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง²²¹

สไตน์เนอร์ (Styner) อ้างถึงใน กูด (Good) ได้กล่าวว่า รูปแบบคือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่งและได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของโมเดลเป็น 2 ลักษณะคือ

1. โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็นดังนี้

1.1 โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบิน เอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบิน เอฟ 16 เป็นต้น

1.2 โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองที่ลอกแบบไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 เราต้องสร้างโมเดลหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อน เพื่อจะได้นำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น

2. โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual models) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-of) คือ แบบจำลองหรือโมเดลที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-for) คือ แบบจำลองหรือโมเดลที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี²²²

²¹⁹ Edward W. Smith and others, The Education Encyclopedia (New Jersey : Prentice-Hall, 1971) : 461 - 462.

²²⁰ John P. Keeves, "Models and model Building", in Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook (U.K. : Pergamon Press, 1988) : 559.

²²¹ R.J. Corsini and A.J. Auerbach, Concise Encyclopedia of Psychology (New York : John Wiley and sons, 1996) : 537 - 574.

²²² Good V. Cater, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973) : 79.

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ/หรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่า รูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร²²³

สวิเรียน (Schwirian) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ”²²⁴

อิงลิช และ อิงลิช (English and English) กล่าวว่า มีหลายความหมายต่างกัน คือ

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ใน

ระบบ²²⁵

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการกล่าวไว้พอสรุปได้ว่า รูปแบบ (model) หมายถึง

1. แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนในอนาคต
2. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

²²³ สมาน อัสวภูมิ, การพัฒนาแบบแผนการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 15. (ถ่ายเอกสาร)

²²⁴ Schwirian, (สมาน อัสวภูมิ, เรื่องเดียวกัน, 2537), 13, อ้างถึงใน Bardo and Hartman, (n.p., 1982) : 70.

²²⁵ English and English, (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536), 40, อ้างถึงใน English and English, (n.p., 1985) : 326.

3. แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วยตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves) แบ่งประเภทของโมเดล โดยยึดแนวทางของ แคปแลนและทัตสุโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาไว้เป็น 4 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทที่ใช้ในวงการศึกษ เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งค้ำน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วยอัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ และอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียนนั่นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตาม โมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้จำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียง การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตาม โมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางด้าน

การศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษา ประมาณปี พ.ศ. 2503 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้ไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่ต่างวันเวลากัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง²²⁶

จอยซ์และวีล (Joyce and Weil) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (reality) ทั้งหลาย

3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียน มากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้²²⁷

²²⁶ Keeves, อ้างถึงใน จิตรา เตมียี, (ม.ป.ท., 2540), 84 - 85.

²²⁷ Joyce and Weil, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด (ม.ป.ท., 2537), 15.

ชวีเรียน (Schwirian) ได้ให้ทัศนะถึงแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะ จากลักษณะของเมืองออกมาเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายพื้นที่นั้น มีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่า ลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Models และ Group Location Models เป็นต้น²²⁸

องค์ประกอบของรูปแบบ

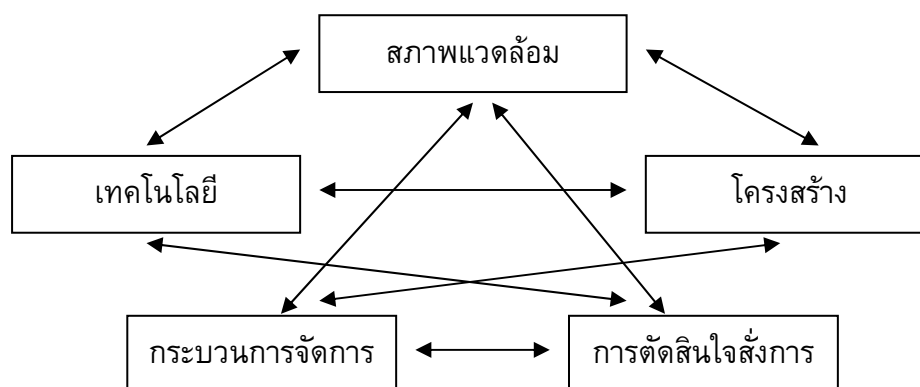
จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) นั้น ตามแนวคิดของ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมา จากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบ โดยรูปแบบประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)²²⁹

²²⁸ Schwirian, (1982) : 70 - 72, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, (2537),15.

²²⁹ Brown and Moberg. Organization Theory and Management. A Macro Approach, (n.d.,1980) : 17.

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดองค์กรและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังแผนภูมิที่ 16



แผนภูมิที่ 16 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown and Moberg

ที่มา : Brown and Moberg. Organization Theory and Management. A Macro Approach, (1980) : 17.

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คีฟส์ (Keeves) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ

1. ประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (associative relationship)
2. ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งสามารถที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. ควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา²³⁰

²³⁰ J.P.Keeves, Educational research, methodology and measurement : An international Handbook (Oxford : Pergamon Press, 1988) : 560.

การทดสอบรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่เป็นอันตรายอย่างสำคัญในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบทางการวิจัยการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วย ในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถกระทำได้อย่างชัดเจนในเชิงสถิติ²³¹

อีสนอร์ (Eisner) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่ต้องการสาระ รายละเอียดทางเนื้อหา มากกว่าการทดสอบเชิงสถิติ โดยเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ ซึ่งแนวคิดในการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นดังนี้

1. การประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา โดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจ แต่อาจจะมีผลสมมติฐานบ้างต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจักษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. การประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน เป็นการพัฒนามาจากรูปแบบการวิพากษ์งานศิลป์ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือใด ๆ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเท่านั้นจะเข้าใจอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในวงการศึกษาที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล จะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้น มีความยุติธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒินั้นมาจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความถนัดและความต้องการ ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล และวิธีการนำเสนอ

²³¹

J.P.Keeves, Educational research, methodology and measurement : An international Handbook (n.p., n.d.) : 52.

การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบการตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผล ระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อคือ

2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ

2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม²³²

ไอส์เนอร์ (Eisner) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวทางการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (decision making model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจญาณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ คุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้ เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

²³² อุทุมพร จามรมาน, “โมเดล (Model),” วารสารวิชาการ 1,3 (มีนาคม 2541) : 23.

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ²³³

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship model)

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship model) เป็นแนวคิดในการวิจัย โดยใช้วิธีในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner)²³⁴ เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากการประเมินอื่น ๆ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือการรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำเสนอมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ นอกจากการใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้นำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษา ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก

²³³ Eisner E., "Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in Educational Evaluation," Journal of Aesthetic Education (n.p.,1976) : 192-193.

²³⁴ Ibid., 192-193.

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารณ์ญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การป่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ (high credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ²³⁵

การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือว่า เป็นการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ วิธีนี้ นิยมใช้มากในระดับอุดมศึกษาและมีความน่าเชื่อถือได้ เพราะถือว่าเป็นการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขาหรือวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้²³⁶

การจัดระบบระเบียบล่วงหน้า (advance organizers) วิธีนี้คือ “จุดการวิพากษ์วิจารณ์” ได้แก่ ค่านิยมและมโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือพิธีการทำงานประจำและจากทฤษฎีโดยตรง และโดยอ้อม เกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าและคุณภาพต่าง ๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ สะสมอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ในลักษณะดังกล่าวนี้เอง ผู้ทรงคุณวุฒิคือ “เครื่องมือ” ในการวิจัยตามรูปแบบนั้นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้ “เทคนิคเดลฟาย” คือ การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ และถามว่า จะเปลี่ยนแปลงความเห็นเดิมหรือไม่ กลับไป

²³⁵ พรชูลี อาชาวำรุง, การวิจัยทางการอุดมศึกษา, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528, อ้างจาก ประจวบ สุขสมบูรณ์, “การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 39.

²³⁶ C.F.Conrad and R.F.Wilson, Academic programs review, ASHE-ERIC Higher Education Report, No.5 (1985), อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 52.

กลับมาหลาย ๆ ครั้งจนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ในปัญหาการวิจัยที่สอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงจะรวบรวมข้อเสนอแนะ ข้อเสนอสรุป (ถ้ามี) และอาจเขียนรายงานด้วยก็ได้²³⁷

สรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งทำในสิ่งที่เห็นว่า จะสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้บนพื้นฐานข้อมูล สภาพแวดล้อมภายนอกภายในที่เปลี่ยนแปลงที่รวบรวมและวิเคราะห์โดยผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการจะบรรลุ และจัดวางกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถวางแผนงาน โครงการ การจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและนำเทคโนโลยีอันทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการศึกษาวิจัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นกลุ่มของตัวแปร

อุทุมพร จามรมาน กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอนคือ การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (factor rotation) การสกัดองค์ประกอบ จะพยายามให้ได้ความแปรปรวนมากที่สุดสำหรับองค์ประกอบแต่ละตัว หลังจากสกัดองค์ประกอบร่วมของตัวแปรต่าง ๆ ได้แล้ว ก็จะทราบว่า ตัวแปรใดมีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรใด โดยดูจากเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น องค์ประกอบใดสกัดได้ก่อนการหมุนแกน ในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ การหาองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจน ก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ หลังจากสกัดตัวแปรมักพบว่า องค์ประกอบตัวแรก จะอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรได้มากกว่าองค์ประกอบตัวต่อมาตามลำดับ องค์ประกอบตัวที่สอง จะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายขององค์ประกอบตัวแรก องค์ประกอบตัวที่สาม จะอธิบายความแปรปรวนที่

²³⁷ พรชูลี อาชาวอรุณ, เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทย, รายงานการสัมมนาสมาคมเกียรตินิยมการศึกษาแห่งประเทศไทย (Phi Delta Kappa-Thailand Chapter), 27 - 42, 6 - 7 พฤศจิกายน 2538 โรงแรมรอยัลริเวอร์, กรุงเทพฯ.

เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบ 2 ตัวแรก เช่นนี้เรื่อยไป จากผลการสกัดองค์ประกอบในบางครั้งพบความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบ ในกรณีที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีน้ำหนัก (factor loading) บนองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัว ยิ่งมีความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบมากเท่าใด ความยุ่งยากในการแปลความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรก็มีมากเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องลดความสลับซับซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะมีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียว ซึ่งการลดความซับซ้อนของตัวแปรลง ทำได้โดยการหมุนแกนนั้นเอง²³⁸

แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (multivariate statistical technique) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ ซึ่งใช้ได้แทบทุกวงการวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นทางสังคมศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์²³⁹

ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

กัลยา วาณิชยปัญญา ให้ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคการแบ่งกลุ่มตัวแปรหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกัน โดย 1 กลุ่มจะเรียกว่า 1 ปัจจัย โดยที่ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบก็ได้²⁴⁰

โยธิน คันสนยุทธร และ ชุมพร ยงกิตติกุล กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบยึดหลักว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน (common factors) ซึ่งสังเกตจากการจับกลุ่มของตัวแปร หรือค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สมมติเรามีตัวแปร 100 ตัว และตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กัน แบ่งออกได้เป็น 10 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง ที่เป็นเช่นนี้เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน ถ้าเราพบว่า องค์ประกอบร่วมของตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง เพราะฉะนั้นในการ

²³⁸ อุดมพร จามรมาน, วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), 38 - 40.

²³⁹ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540), 331.

²⁴⁰ กัลยา วาณิชยปัญญา, การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด, 2546), 202 - 204.

วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อาจใช้องค์ประกอบร่วม 10 ตัวนั้นแทนตัวแปร 100 ตัวเป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล²⁴¹

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการที่จะอธิบายข้อมูลให้ง่ายขึ้น ด้วยการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยการพยายามหาโครงสร้างองค์ประกอบจำนวนน้อย ๆ ที่จะแทนตัวแปรจำนวนมาก ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ยึดหลักการที่ว่า การที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ก็เพราะตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันสูงเป็นกลุ่ม ๆ การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ตัวแปรเหล่านี้มีตัวประกอบร่วมกันถ้าพบว่าตัวประกอบร่วมและตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูง แทนที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมาก ๆ อาจใช้ตัวประกอบร่วมแทนตัวแปรเหล่านี้ได้ ซึ่งเป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง²⁴²

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และลัดดาวัลย์ รอดมณี การวิเคราะห์องค์ประกอบคือ เทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง (data reduction) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน (Structure and Pattern of Data) กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยมีจำนวนตัวแปรสังเกตมาก ๆ หลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่ใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยตัว โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร²⁴³

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ปัจจัยคือ

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร กรณีที่ผู้วิจัยมีตัวแปรจำนวนมากและตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน จะจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน
2. เพื่อนำตัวแปรหรือปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
3. เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (confirmatory) เกี่ยวกับการที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวแปร เช่น ต้องการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะพัฒนาจากตัวแปรหลาย ๆ ตัว

²⁴¹ โยธิน คันสนยุทธร และ ชุมพร ยงกิตติกุล, การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบสมรรถภาพทางสมอง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), 30.

²⁴² สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : นิชนแอตเวอร์ไทซิงกรุ๊ป, 2546), 196.

²⁴³ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2527), 114.

4. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือปัจจัยเดียวกัน²⁴⁴

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ถ้าจะจำแนกตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบจะพบว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาว่าตัวประกอบรวม ที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบรวมที่หาได้ จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น มีตัวประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploration Factor Analysis Model

2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่า ตัวประกอบแต่ละตัว ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าการทดสอบว่า ตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model²⁴⁵

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กล่าวว่า การใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อหาองค์ประกอบรวม อธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis

2. เพื่อยืนยัน สนับสนุน พิสูจน์ ตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของข้อมูลหรือตัวแปรว่า มีองค์ประกอบร่วมกันกี่ตัวประกอบ อะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis

3. เพื่อนำโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรเหล่านี้ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (factor score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือน ค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัว ที่เรียกว่า Composite Variable²⁴⁶

²⁴⁴ กัลยา วาณิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 202 - 204.

²⁴⁵ สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 196.

²⁴⁶ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537), 115.

ส.วาสนา ประवालพฤษ์ ได้รวบรวมและประมวลสรุปจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบจำแนกย่อยได้หลายประการ ได้แก่

1. ช่วยบรรยายเกี่ยวกับพิสัย (domain) ที่ต้องการศึกษา
2. ช่วยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
3. ช่วยจัดประเภทของตัวแปร
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วม (functional relation) ระหว่างตัวแปร
5. วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ (factorial structure) ของตัวแปร ที่เป็นเกณฑ์และระบุตัวแปรที่จะเป็นประโยชน์ในสมการถดถอย²⁴⁷

ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

กัลยา วาณิชยบัญชา ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มีด้วยกัน 4 ประการคือ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่า ปัจจัยใหม่ที่เกิดขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า factor score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน (t-test, z-test) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminate analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรมีอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย มีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา (multicollinearity) คือ การรวมตัวแปรมีอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่า ปัจจัย โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหา (multicollinearity)

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้²⁴⁸

²⁴⁷

ส.วาสนา ประवालพฤษ์, “การวิเคราะห์องค์ประกอบ”, ในเอกสารการสอน (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ม.ป.ป.), 8 - 9.

ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วาณิชยปัญญา กล่าวว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเป็นสเกลแบ่งช่วงและสเกลอัตราส่วน กรณีที่มีตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม คือ เป็นสเกลแบ่งกลุ่ม (nominal) หรือสเกลอันดับ (ordinal scale) จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (dummy หรือ indicator variable) ก่อน คือตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 กับ 1 เท่านั้น²⁴⁹

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี กล่าวว่า ลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายและแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เป็นตัวแปรแบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้คือ ตัวแปรที่แสดงค่าต่าง ๆ ของลักษณะของประชากร ในการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้ เรียกว่า ประเภท R (R-type factor analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่

2. ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (association between individuals or objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียมคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า Q-type factor analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3. เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เก็บจากบุคคล หรือวัตถุสิ่งของของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยแบบ 3 ด้าน (three-model factor analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลาย²⁵⁰

เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย

กัลยา วาณิชยปัญญา กล่าวว่า เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. factor (F) และ error (e) จะต้องเป็นอิสระกัน
2. ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่ม ควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และกรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วย จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (dummy variable) ก่อน

²⁴⁸ กัลยา วาณิชยปัญญา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 5.

²⁴⁹ เรื่องเดียวกัน, 203.

²⁵⁰ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์, 116.

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น
4. สำหรับเทคนิค principal component analysis ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงค่อนข้างมาก และมีค่าผิดปกติ (outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง
5. จำนวนข้อมูล (case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่า ควรมากกว่าเท่าใด บางครั้งจะพบว่า ต้องการให้จำนวนข้อมูล (case) มากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า²⁵¹

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วาณิชยปัญญา กล่าวว่า การนำเทคนิค factor analysis วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มหรือจำแนกกลุ่มตัวแปร แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญ จะสามารถใช้เทคนิค factor analysis ได้ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่ควรใช้เทคนิค factor analysis โดยการตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการสร้างเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่
2. วิธีที่ผู้วิเคราะห์สามารถตรวจสอบโดยใช้สถิติ KMO

ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor analysis)

เป็นขั้นตอนย่อยของเทคนิค factor analysis วัตถุประสงค์ของการสกัดปัจจัยคือ การหาจำนวน factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน factor วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี วิธีที่นิยมมากที่สุดคือ วิธี principal component analysis หรือ PCA

ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation)

ในกรณีที่ค่า factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่า ควรอยู่ใน factor ใดได้นั้น จะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัยคือ เพื่อให้ค่า factor loading ของตัวแปรมีค่ามากขึ้นหรือลดลง จนกระทั่งทำให้ทราบว่า ตัวแปรนั้นควรอยู่ใน factor ใด หรือไม่ควรอยู่ใน factor ใด วิธีการหมุนแกนปัจจัยมี 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. Orthogonal rotation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้วยังคงทำให้ factor ตั้งฉากกันหรือเป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่า factor loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง

²⁵¹ กัลยา วาณิชยปัญญา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 11.

2. Oblique rotation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่ factor ไม่ตั้งฉากกัน หรือ factor ไม่เป็นอิสระกันนั่นเอง แต่ทำให้ค่า factor loading มากขึ้นหรือลดลง

ขั้นที่ 4 การคำนวณค่า Factor score

เมื่อสามารถจัดตัวแปรที่มีจำนวนมากเหลือเป็นกลุ่มตัวแปรไม่กี่กลุ่ม สามารถคำนวณหาค่า factor score ของแต่ละ case ได้ เช่น ถ้ามี 2 factor ก็สามารถคำนวณหาค่า factor score ของทั้ง 2 factor ได้ และถือว่าทั้ง 2 factor เป็นตัวแปรใหม่ที่น่าไปวิเคราะห์ต่อไปได้²⁵²

แนวคิดการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ปราณี นิลกรณ์ ว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีกำเนิดมาจากความพยายามที่จะนำการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดย Sewall Wright เมื่อทศวรรษ 2473 ปัจจุบันการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลได้ขยายไปใช้ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง (structural equation modeling) แทน อย่างไรก็ตาม การเข้าใจหลักการวิเคราะห์เส้นทางจะช่วยให้เข้าใจตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างที่มีความซับซ้อนได้ง่ายขึ้น การวิเคราะห์เส้นทางเป็นการนำตัวแบบความสัมพันธ์ในรูปของแผนภูมิ และใช้ลูกศรแสดงการเป็นเหตุและผล จะทำการถดถอยสำหรับตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ ที่ในตัวแบบถือว่าเป็นตัวแปรเหตุน้ำหนักที่ได้จากการถดถอย จะถูกเปรียบเทียบกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และมีการคำนวณค่าตัวสถิติภาวะสารูปสนิท (goodness-of-fit statistic) เปรียบเทียบตัวแบบที่เหมาะสมที่สุด (best-fitting) การวิเคราะห์เส้นทางใช้ข้อสมมติเบื้องต้น เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย แต่จะไวต่อการกำหนดตัวแบบ (model specification) มาก เพราะถ้านำตัวแปรที่เกี่ยวข้องมารวมไว้ไม่ครบหรือไปนำตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องมารวมไว้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficients) มาก ในการวิเคราะห์เส้นทาง จะมีค่าเฉพาะซึ่งแม้จะเป็นในความหมายเดียวกับที่เคยพบมาแล้วในการวิเคราะห์การถดถอย แต่ใช้ค่าแตกต่างกันไป จึงจะกล่าวถึงค่าเฉพาะเหล่านี้เพื่อให้เป็นพื้นฐานต่อความเข้าใจหลักการของตัวแบบเส้นทางต่อไป²⁵³

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยที่นำมาศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลนั้น สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ การวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงทดลอง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลด้านการทดลอง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นการศึกษาที่ได้ผลที่ชัดเจน มีการควบคุมความแปรปรวนและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรได้อย่างมีระบบ แต่มีข้อจำกัดในการที่จะจัดทำหรือควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้

²⁵² กัลยา วาณิชย์บัญชา, เรื่องเดียวกัน, 8 - 10.

²⁵³ ปราณี นิลกรณ์, “วิธีการทางสถิติประยุกต์ในพฤติกรรมศาสตร์”, ในเอกสารการสอนวิชาการ (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.), 1.

ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดได้ จึงต้องอาศัยการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลองโดยการรวบรวมสารสนเทศเชิงปริมาณและสารสนเทศเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ซึ่งเทคนิคนี้เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เป็นวิธีที่มีพื้นฐานทางสถิติมาจากการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) โดยอาศัยแผนภูมิและสมการ โครงสร้างของแผนภูมิเป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร เหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทางในปัจจุบันสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ตามแนวทางที่นักวิจัยคิดหรือพัฒนาขึ้น แต่พอสรุปได้ 2 แนวทาง คือ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิมและการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม เป็นวิธีที่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ซึ่งจะวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์จากการถดถอยสมการโครงสร้างของทีละสมการ และการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ 2 วิธี คือ วิธีของดันแคน (Duncan) ที่ตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ ด้วยการเปรียบเทียบค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรสหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson Correlation) กับค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณมาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ซึ่งเรียกการวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่า การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAR (Path Analysis with Correlation : PAR) ส่วนการตรวจสอบความสอดคล้องอีกวิธีหนึ่งคือวิธีของ สเปคท์ (Specht) ที่ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบด้วยค่า สถิติ Q (Q Statistic) จึงเรียกการวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่า การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAQ (Path Analysis with Q Statistic : PAQ) เนื่องจากการวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAR เป็นวิธีที่ต้องคำนวณ ค่าความสอดคล้องที่ค่อนข้างยุ่งยาก เพราะผู้วิจัยต้องคำนวณเองและไม่มีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการอธิบายความหมายของรูปแบบได้ จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมในปัจจุบัน จึงทำให้นักวิจัยนิยมใช้การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAQ เป็นส่วนใหญ่

ส่วนการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์ด้วยการใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ มาคำนวณการวิเคราะห์เส้นทางโดยเฉพาะ ซึ่งปัจจุบันมีมากมายหลายโปรแกรมด้วยกัน เช่น โปรแกรมลิสคอมป์ (LISCOMP) โปรแกรมเอ็กซ์ (EQS) โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เป็นต้น แต่การวิเคราะห์เส้นทางที่ทันสมัยและนักวิจัยให้ความสนใจคือ การวิเคราะห์เส้นทางโดยโปรแกรมลิสเรล หรือ PAL (Path Analysis with LISREL : PAL) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยนำวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลาย ๆ วิธีมารวมไว้ในโปรแกรม “ลิสเรล” โดยเฉพาะการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ที่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยวิเคราะห์รวมทุกสมการในแผนภูมิไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เป็นความสัมพันธ์ย้อนกลับ ซึ่งการ

วิเคราะห์แบบดั้งเดิมไม่สามารถวิเคราะห์ได้ นอกจากนี้ โปรแกรมลิสเรลยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบได้หลายวิธี²⁵⁴

ความหมายการวิเคราะห์เส้นทาง

นักวิชาได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เส้นทางที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้
 นางลักษณ์ วิรัชชัย กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการประยุกต์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณตามพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีให้ทราบว่า ตัวแปรที่เป็นเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เป็นผลในลักษณะใด อิทธิพลแต่ละประเภทมีปริมาณและทิศทางอย่างไร และเพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบทฤษฎีว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากปรากฏการณ์จริง สอดคล้องหรือขัดแย้งกับความสัมพันธ์ตามทฤษฎีในช่วงเวลาเดียวกัน²⁵⁵

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นเทคนิคที่ผู้วิจัยต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับตัวแปรผล โดยเปิดโอกาสให้ตัวแปรเหตุแต่ละตัวมีผลเชิงสาเหตุทางตรงและ/หรือทางอ้อมต่อตัวแปรผล ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเขียนเป็นแผนภูมิเส้นทาง (path diagram) หรือตามแบบสมการโครงสร้าง (structural equations) โดยมักจะใช้แผนภูมิและสมการโครงสร้างไปพร้อม ๆ กัน²⁵⁶

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีลักษณะใหญ่ ๆ 3 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ
2. เป็นการศึกษาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุที่มีต่อการแปรผลทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ สามารถนำมาเขียนอธิบายได้ด้วยรูปแบบจำลองโมเดลและสมการโครงสร้างตามรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น²⁵⁷

²⁵⁴ สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 63 - 64.

²⁵⁵ นางลักษณ์ วิรัชชัย, ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 40.

²⁵⁶ สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์, 29.

²⁵⁷ สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 65.

หลักการของสัมประสิทธิ์เส้นทาง

นางลักษณ์ วิรัชชัย กล่าวว่า รูปแบบแสดงอิทธิพลทางทฤษฎี ผู้วิจัยสามารถแยกค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบ $\mathcal{R}$ ออกเป็นผลรวมของพารามิเตอร์ ตามทฤษฎีสัมประสิทธิ์เส้นทางได้ โดยที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวในโมเดล มีค่าเท่ากับผลบวกของอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ความสัมพันธ์เทียม (Spurious Relationship : SR) และอิทธิพลร่วม (Joint Effect : JE) ที่ไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นอิทธิพลแบบใด²⁵⁸

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

1. ระดับของการวัดของตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในระดับตั้งแต่มาตราอันตรภาคขึ้นไป
2. ตัวแปรต่าง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงเท่านั้น และเป็นการแสดงความสัมพันธ์ในแบบเหตุและผล
3. ตัวแปรแอบแฝง (residual variable) ในสมการถดถอยพหุคูณแต่ละสมการ ต้องมีการกระจายแบบสุ่ม ตัวแปรเหล่านี้ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง และไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ของสมการนั้น ๆ ด้วย
4. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในโมเดลนี้ เป็นเหตุและผลทางตรงทางเดียวเท่านั้น ไม่มีผลย้อนกลับ (recursive)²⁵⁹

วิธีการวิเคราะห์เส้นทาง

สำราญ มีแจ้ง ว่า การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนั้น มีวิธีวิเคราะห์ 4 วิธี คือ

1. การวิเคราะห์ตารางไขว้ (Cross Table Analysis) เป็นวิธีที่นักสังคมวิทยาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในตารางไขว้ ซึ่งจะแจกแจงความถี่เป็นค่าร้อยละในแต่ละกลุ่มของตัวแปรที่เป็นสาเหตุ แล้วทำการเปรียบเทียบค่าร้อยละระหว่างกลุ่มที่มีต่อตัวแปรผล ตัวแปรเหตุตัวใดที่มีค่าร้อยละสูงกว่าตัวแปรเหตุตัวอื่น ๆ ก็แสดงว่า ตัวแปรเหตุตัวนั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อตัวแปรผลมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ การวิเคราะห์ตารางไขว้เป็นวิธีที่ง่ายและเป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ดีกับข้อมูลที่อยู่ในมาตรานาม

²⁵⁸ นางลักษณ์ วิรัชชัย, ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์, 180.

²⁵⁹ สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 73.

บัญญัติหรือมาตราเรียงลำดับ แต่ถ้าเป็นข้อมูลที่อยู่ในมาตราอันตรภาค จะต้องนำข้อมูลนั้น มาจัดเป็นกลุ่มเสียก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการจัดกลุ่มได้ จุดอ่อนของการวิเคราะห์ ตารางไขว้ก็คือ ไม่สามารถบอกความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทางอ้อมได้

2. การวิเคราะห์ด้วยโมเดลล็อกลิเนียร์ (Loglinear Model) เป็นวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในมาตรานามบัญญัติและมาตราเรียงลำดับ การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้จะต้องทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เพื่อสร้างรูปแบบขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเสียก่อน แล้วจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอย

3. การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม (Classical Path Analysis) เป็นวิธีที่ต้องทำการศึกษาทฤษฎี งานวิจัย และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีการประมาณค่าขนาดอิทธิพลหรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient : P) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยประมาณค่าจากการถดถอยตามสมการในรูปแบบที่กำหนดไว้ที่ละสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient หรือ Beta Weight : β) ที่ได้จากสมการต่าง ๆ ก็คือ ค่าขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรตามรูปแบบ ดังนั้นค่าขนาดอิทธิพล (P) ของตัวแปรที่เป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่เป็นอิทธิพลทางตรง ก็คือค่า β ที่ปรากฏอยู่ในสมการพยากรณ์

4. การวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะ หรือการวิเคราะห์เส้นทางสมัยใหม่ (modern path analysis) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางที่สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยตรง ไม่ต้องทำการวิเคราะห์ด้วยมือเหมือนการวิเคราะห์ด้วยวิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น²⁶⁰

²⁶⁰ สาราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 71 - 72.

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กนั้น กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ของรูปแบบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์จากการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ บนพื้นฐานสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตามบริบทของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การประเมินหรือควบคุมกลยุทธ์ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้ การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องอาศัยหลักแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน รวมถึงความตั้งใจทุ่มเทมุ่งมั่นในการพัฒนาของผู้บริหาร คณะครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนและจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงความเจริญก้าวหน้าด้านการศึกษาของประเทศสืบไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ และสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยโดยรวม (mixed methodology)²⁶¹ โดยขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 2) เพื่อทราบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และ ส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัยและสรุปย่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัย

²⁶¹ Abbas Tahakkori and Charles Tedlie, Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches (Thousand Oaks, California : Sage, 1998) : 21 - 25.

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัจจัยใดบ้าง” และ ข้อ 2 “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ งานวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.3 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (questionnaire)

1.4 นำบทสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์เอกสาร มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปร เพื่อนำไปสร้างเป็นกระบวนคำถามของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 การร่างรูปแบบ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

2.3 ทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)²⁶² ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.985

²⁶² Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Test, 4th ed. (New York : Harper & Row, 1984), 126.

2.4 นำแบบสอบถามที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โรงเรียนขนาดเล็ก รวมจำนวนทั้งสิ้น 155 โรงเรียน รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อได้องค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นที่ 3 การพัฒนารูปแบบ

3.1 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (paths analysis)

3.2 นำร่างรูปแบบไปเข้าโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ครั้งที่ 2

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม

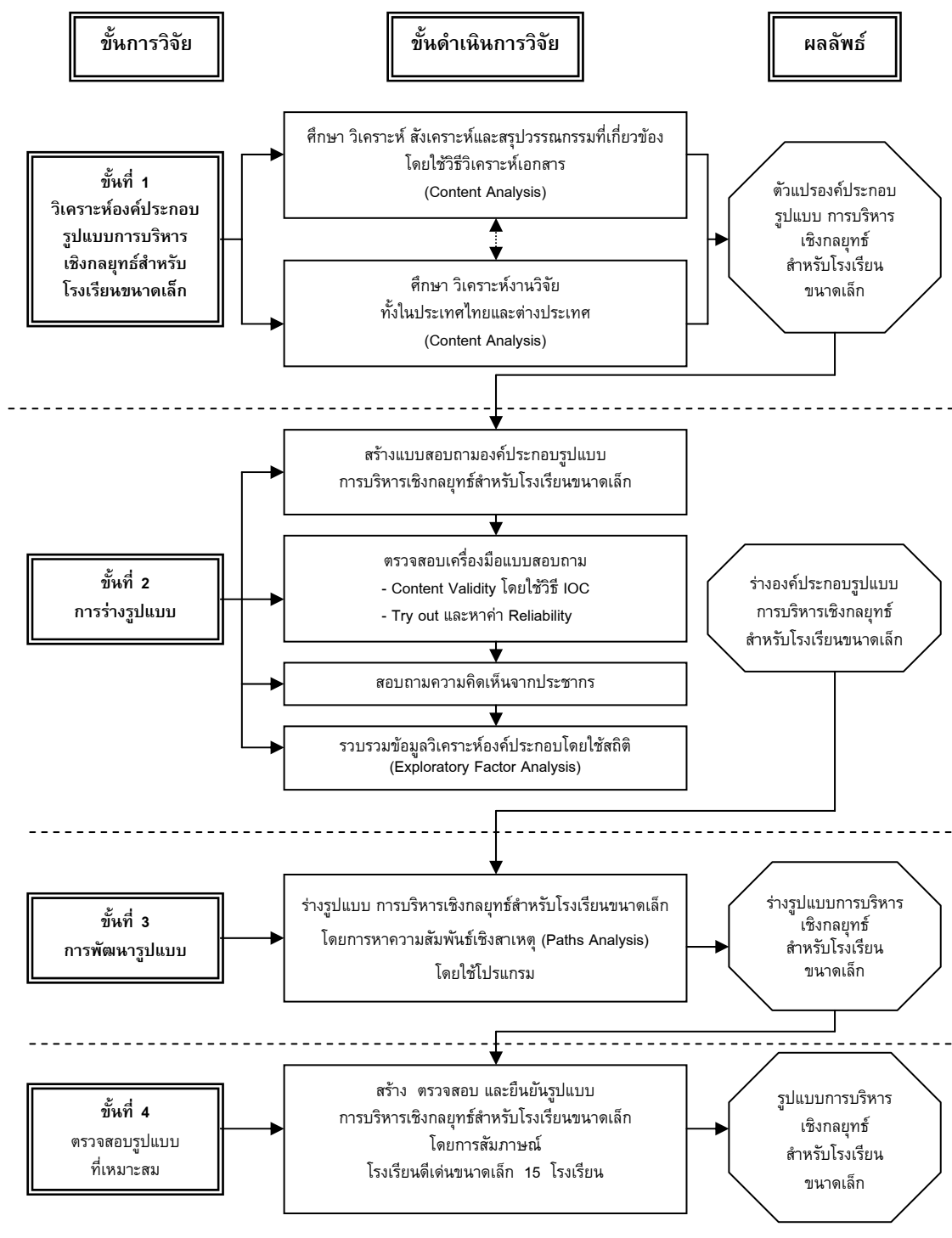
ผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้จากการพัฒนารูปแบบในขั้นที่ 3 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม นำองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมายืนยันด้วยวิธีการสัมภาษณ์โรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก จำนวน 15 โรงเรียน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 16

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน
X หมายถึง	ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
O หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

แผนภูมิที่ 18 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรประกอบด้วย โรงเรียนเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 80 - 120 คน) ในปีการศึกษา 2549 จำนวนทั้งสิ้น 12,828 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศ นักเรียนตั้งแต่ 80 - 120 คน จำนวน 155 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

1. แบ่งเขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ 20 เขตตรวจราชการ ผู้วิจัยสุ่มจังหวัดในเขตตรวจราชการ เขตละ 1 จังหวัด
2. หลังจากนั้นสุ่มเขตพื้นที่ในจังหวัด 1 เขตพื้นที่การศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 155 โรงเรียน
3. จากโรงเรียน 155 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้เป็นบุคลากรในโรงเรียน ๆ ละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 620 คน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

แสดงกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

เขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ	จังหวัด	สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา	ตัว อย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม ผู้ให้ ข้อมูล
				ผู้ อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	ครู ผู้สอน	
เขตตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร (ส่วนกลาง)	กรุงเทพมหานคร	เขต 3	3	3	3	6	12
เขตตรวจราชการที่ 1	เชียงใหม่	เขต 1	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 2	พิษณุโลก	เขต 3	9	9	9	18	36
เขตตรวจราชการที่ 3	อุทัยธานี	เขต 1	13	13	13	26	52
เขตตรวจราชการที่ 4	นนทบุรี	เขต 2	5	5	5	10	20
เขตตรวจราชการที่ 5	สิงห์บุรี	เขต 1	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 6	ราชบุรี	เขต 2	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 7	สมุทรสาคร	เขต 1	5	5	5	10	20
เขตตรวจราชการที่ 8	สมุทรปราการ	เขต 1	2	2	2	4	8
เขตตรวจราชการที่ 9	ชลบุรี	เขต 2	5	5	5	10	20
เขตตรวจราชการที่ 10	อุดรธานี	เขต 2	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 11	กาฬสินธุ์	เขต 1	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 12	มหาสารคาม	เขต 2	17	17	17	34	68
เขตตรวจราชการที่ 13	นครราชสีมา	เขต 4	13	13	13	26	52
เขตตรวจราชการที่ 14	ศรีสะเกษ	เขต 3	10	10	10	20	40
เขตตรวจราชการที่ 15	ชุมพร	เขต 1	9	9	9	18	36
เขตตรวจราชการที่ 16	นครศรีธรรมราช	เขต 2	6	6	6	12	24
เขตตรวจราชการที่ 17	ภูเก็ต	เขต 1	2	2	2	4	4
เขตตรวจราชการที่ 18	ปัตตานี	เขต 1	2	2	2	4	4
เขตตรวจราชการที่ 19	สงขลา	เขต 2	4	4	4	8	16
รวม		20	155	155	155	310	620

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ตามแนวคิดทฤษฎีของ สมยศ นาวิการ, พัทธรา มั่งขม, พัทธกรผจง วัฒนสินธุ์และพลุ เดชะรินทร์, สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, สุพานี สฤณภูวนิช, จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, Sergiovanni, Bryson, Thompson และ Strickland ซึ่งบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยศึกษาสภาพของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อทราบเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา และกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยสำคัญในการวางแผนคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน สร้างความมั่นใจในผลสำเร็จของการเรียนรู้และผลสมฤทธิ์ของนักเรียน

2.1.1 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร หมายถึง กระบวนการจัดโครงสร้างองค์การบริหารจัดการในการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดสายการบังคับบัญชา มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว มีการแบ่งงานและจัดคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ กำหนดกรอบงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน การจัดทรัพยากร หมายถึง การจัดทรัพยากรให้กับกิจกรรมทุกกิจกรรมที่อยู่ในแผนงาน ส่งเสริมการผลิตสื่อ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และนวัตกรรมสมัยใหม่ การจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน รวมทั้งเน้นย้ำการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.2 การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา หมายถึง การสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรค ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมาย และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานของสถานศึกษา จุดแข็งและจุดอ่อนในด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการเพื่อประเมินสถานภาพของ

สถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

2.1.3 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตที่ท้าทาย โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา

2.1.4 การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ หมายถึง การจัดสรรบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทในการรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศแนะนำให้คำปรึกษา สนับสนุนให้พัฒนา ความรู้ ทักษะด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร สร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้คิดอย่างอิสระและแก้ไขความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีพลังในการนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2.1.5 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

2.2 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน โครงการ ที่ได้วางไว้เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และตารางเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวก บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ภายในหมู่คณะ

2.3 การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งผลการดำเนินงานของโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตอบสนองนโยบาย ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่เพียงใด ดังนั้นโรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ รวมทั้งการประเมินบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้มาทบทวนการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนงานและโครงการ เพื่อการปรับโครงสร้างการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเสริมแรงในการให้กำลังใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

เครื่องมือใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน 3 ชนิด คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)
3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนา รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิ การศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถาม 109 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ ไลเคอร์ท (Likert scale)²⁶³ เป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออก ถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง	มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ใช้สำหรับตรวจสอบรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15 โรงเรียน เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ เหมาะสม ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงรูปแบบให้มี ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

²⁶³ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, 114 - 115.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการดังนี้ วิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสารแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) ประมวลผลทุกส่วน นำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (Index of item objective congruence) ปรับปรุง แก้ไข สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปร

2.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ โรงเรียนละ 4 คน รวม 10 โรงเรียน โดยกระจายให้ครบทั้งโรงเรียนระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 - 2) คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 40 ฉบับ

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)²⁶⁴ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.985

2.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศต่อไป

²⁶⁴

Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974) : 161.

3. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการประมวลสรุปองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยนำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือของการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยการนำเสนอร่างองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมด โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนบริหารกลยุทธ์ดีเด่นขนาดเล็ก จำนวน 15 โรงเรียน โดยนำเสนอรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบรายการของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและการวิจารณ์รูปแบบที่ได้ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่นโรงเรียนขนาดเล็ก 15 โรงเรียน

4. การวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็น ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลา ได้ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

3. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (structured interview) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวิธีสัมภาษณ์โรงเรียนบริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่นขนาดเล็ก จำนวน 15 โรงเรียน โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)²⁶⁵ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.00 - 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และฐานนิยม (Mode) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

²⁶⁵ John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970) : 190.

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตาราง แผนภูมิและการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 2) รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ประชากรการวิจัยคือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน 2 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 155 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 620 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และ แบบตรวจสอบรายการ (check list) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้วิธีเก็บรวบรวมด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์โดยวิธีลงทะเบียนแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงพรรณนา (quantitative research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถาม จำนวน 620 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 132 โรงเรียน 528 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 85.16 และใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document analysis) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบรายการ

- 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากการสัมภาษณ์
- 3.2 การสังเคราะห์ข้อสรุป ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ โดยศึกษาจากทฤษฎี บทความงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อรวบรวมศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยยึดแนวการศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมยศ นาวิการ, พัชรา มั่งชม, พักตร์ผจง วัฒนสินธ์, พสุ เดชะรินทร์, สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิต, สุพานี สฤษฏ์วานิช, จินตนา บุญบงการและอุทิศ ขาวเขียว, เสนาะ ดิยาวัว, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, เอกคณิน ชุมวรฐายี, สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, สมโชค ชุมพล, ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni), ไบรสัน (Bryson), ทอมป์สันและสตรีกแมน (Thompson and Strickland), ไอร์แลนด์และฮอสกิสสัน (Ireland and Hoskisson), โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter), เดวิด (David), ไพรท์ พริงเคิลและครอล (Wright, Pringle and Kroll) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 8. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

	และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. นำแผนงานและโครงการที่กำหนดมาดำเนินงาน 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและบริหารงานตามขั้นตอนและปฏิทินที่กำหนด 3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 5. มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 6. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจร่วมกัน 7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์อย่างชัดเจน
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	8. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 9. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ 10. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ 2. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3. จัดทำแผน ปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล 5. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 6. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด 7. ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล 9. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 8. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

	และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. นำแผนงานและโครงการที่กำหนดมาดำเนินงาน 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและบริหารงานตามขั้นตอนและปฏิทินที่กำหนด 3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 5. มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 6. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจร่วมกัน 7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์อย่างชัดเจน
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	8. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 9. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ 10. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ 2. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3. จัดทำแผน ปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล 5. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 6. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด 7. ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล 9. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 8. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

	และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. นำแผนงานและโครงการที่กำหนดมาดำเนินงาน 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและบริหารงานตามขั้นตอนและปฏิทินที่กำหนด 3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 5. มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 6. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจร่วมกัน 7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์อย่างชัดเจน
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	8. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 9. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ 10. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ 2. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3. จัดทำแผน ปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล 5. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 6. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด 7. ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล 9. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 8. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

	และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. นำแผนงานและโครงการที่กำหนดมาดำเนินงาน 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและบริหารงานตามขั้นตอนและปฏิทินที่กำหนด 3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 5. มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 6. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจร่วมกัน 7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์อย่างชัดเจน
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	8. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 9. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ 10. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ 2. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3. จัดทำแผน ปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล 5. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 6. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด 7. ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล 9. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 8. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

	และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. นำแผนงานและโครงการที่กำหนดมาดำเนินงาน 2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและบริหารงานตามขั้นตอนและปฏิทินที่กำหนด 3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 5. มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 6. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจร่วมกัน 7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์อย่างชัดเจน
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	8. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 9. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ 10. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. ตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ 2. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3. จัดทำแผน ปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล 5. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 6. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด 7. ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 8. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล 9. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้ 1. กลยุทธ์คือ แผนเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง 2. กลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะกำหนดงานในอนาคตที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง 3. กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง 4. กลยุทธ์คือ ทศนภาพเน้นความสำคัญในองค์กร 5. กลยุทธ์คือ การดำเนินงานหรือกลวิธีในการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 6. กลยุทธ์คือ แนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น 7. กลยุทธ์คือ การกำหนดและการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
การบริหารเชิงกลยุทธ์	1. การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งเน้นกระบวนการ 2. การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินผล 5. การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม มีการวางแผนกิจกรรม เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะ 6. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วม 7. ยึดหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 8. การตัดสินใจอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 9. การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 10. กระบวนการของการกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

	11. การวางแผนดำเนินการ ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 12. การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน 13. การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร 14. เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ 15. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์และสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ 16. กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 17. การดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 18. กระบวนการบริหารบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	19. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อม 20. การเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด 4. ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 5. ช่วยในการวางแผน หาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 6. ช่วยวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม 7. มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 8. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน 9. ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ 10. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 11. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ 12. ช่วยบริหารงานในองค์กรในขอบเขตและลดความเสี่ยง 13. มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้าน 14. มุ่งหวังความสำเร็จในการดำเนินงาน

	15. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 16. ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ 17. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน 18. ช่วยลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน 2. ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาและเป็นอุปสรรคต่องาน 4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตหลัก
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	5. ด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร และอาชีพ 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 8. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ 9. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 10. ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
ประเมินสภาพของโรงเรียน	1. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมให้โรงเรียน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 4. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานและเป็นปัจจุบัน 5. มีงบประมาณและผู้รับผิดชอบชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน 6. ข้อความในกลยุทธ์กระตุ้นเร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้ 7. มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจน

	8. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน 9. โครงการและกิจกรรมมีการกำหนดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 10. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญสู่การปฏิบัติ
กำหนดทิศทางของโรงเรียน	1. ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2. ปรับปรุงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง 3. มีการจัดทำรายละเอียด ภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 5. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ
แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
	6. มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย 8. กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจน 9. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
กำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน	1. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4. มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถและความต้องการ 5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน 6. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ 7. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียน 9. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ครูผู้สอน จำนวน 132 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 528 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาและประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	253	47.90
	- หญิง	275	52.10
รวม		528	100
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	76	14.40
	- 30 - 40 ปี	94	12.10
	- 41 - 50 ปี	178	33.70
	- 51 ปี ขึ้นไป	210	39.80
รวม		528	100
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	368	69.70
	- ปริญญาโท	159	30.10
	- ปริญญาเอก	1	0.20
	- อื่น ๆ	-	-
รวม		528	100
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	132	25.00
	- รองผู้อำนวยการโรงเรียน	132	25.00
	หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน		
	- ครูผู้สอน	264	50.00
รวม		528	100

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ไม่เกิน 5 ปี	44	8.30
	- 6 - 10 ปี	84	15.90
	- 11 - 15 ปี	127	24.10
	- 15 ปี ขึ้นไป	273	51.70
รวม		528	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 528 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 เพศชายจำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 น้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ด้านระดับการศึกษาพบว่า ระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70 และน้อยที่สุดคือ อายุงานไม่ถึง 5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
1	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา	4.35	0.73	มาก
2	ศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย	4.05	0.69	มาก
3	ศึกษากฎหมาย นโยบาย รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	4.14	0.81	มาก
4	สำรวจแนวคิดและการปฏิบัติของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์	4.08	0.76	มาก
5	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.08	0.79	มาก
6	วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ	4.12	0.79	มาก
7	วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียนรู้คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา	4.17	0.77	มาก
8	วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ	4.12	0.75	มาก
9	วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และ-ภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.35	0.75	มาก
10	วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชน และรายได้ของท้องถิ่น	4.06	0.72	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
11	วิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง	4.03	0.82	มาก
12	ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้าน โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ	4.04	0.79	มาก
13	นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียง และแยกเป็น ด้านโอกาสและอุปสรรค ในการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา	4.09	0.78	มาก
14	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายในแต่ละด้านว่า เป็นจุด แข็ง (ผลสำเร็จ) ของสถานศึกษา	4.15	0.78	มาก
15	วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ในการให้บริการ การศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน	4.15	0.78	มาก
16	วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพ ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.15	0.73	มาก
17	วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความ พอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดม ทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา	4.10	0.77	มาก
18	วิเคราะห์ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์	4.09	0.79	มาก
19	วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถาน ศึกษา และการประชาสัมพันธ์	4.12	0.79	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
20	ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา	4.37	0.77	มาก
21	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร	4.14	0.69	มาก
22	ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อม ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา	4.13	0.74	มาก
23	วิเคราะห์และทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษาว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมในอนาคตเพียงใด	4.02	0.76	มาก
24	จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณา ร่วมกันแล้ว เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ	4.17	0.78	มาก
25	วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต	4.04	0.76	มาก
26	จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา	4.07	0.78	มาก
27	กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	4.07	0.76	มาก
28	ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจน แล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	4.10	0.78	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
29	นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้ว ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.09	0.78	มาก
30	ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้น เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือความคาดหวัง ที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ แล้วกำหนดเป็นข้อผูกพันในเชิงสร้างแรงจูงใจ	4.07	0.78	มาก
31	ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัด ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.32	0.81	มาก
32	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของต้นสังกัด โดยการพิจารณาควบคู่ไปกับข้อมูลพื้นฐาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย	4.07	0.72	มาก
33	ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส , อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis	4.13	0.81	มาก
34	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ เทคนิค SWOT Analysis	4.05	0.86	มาก
35	การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	4.09	0.77	มาก
36	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาระบุภาพหรือความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน ทำท่าย กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริง	4.09	0.78	มาก
37	วิสัยทัศน์สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้	4.16	0.77	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
38	กำหนด (พันธกิจ) บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไวชัดเจน	4.14	0.76	มาก
39	พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย	4.08	0.78	มาก
40	กำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ สอดคล้องกับพันธกิจ	4.15	0.77	มาก
41	ใช้ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	4.08	0.77	มาก
42	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัด สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ	4.10	0.77	มาก
43	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.12	0.81	มาก
44	มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา	4.38	0.78	มาก
45	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน	4.15	0.68	มาก
46	กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ ครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย	4.20	0.77	มาก
47	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	4.11	0.72	มาก
48	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.12	0.74	มาก
49	กลยุทธ์ที่กำหนด เชื่อมโยง สอดคล้อง เหมาะสม และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.20	0.71	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
50	นำจุดแข็ง , จุดอ่อน , โอกาส , อุปสรรค เชื่อมโยง และสัมพันธ์กัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์	4.16	0.74	มาก
51	กลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจนเชื่อมโยงและแสดง ให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด	4.17	0.72	มาก
52	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.10	0.77	มาก
53	มีการคิดค้นนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์ที่ทำนาย เพื่อ สร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (best practice) ของสถานศึกษา	4.05	0.78	มาก
54	ข้อความในกลยุทธ์ กระตุ้น ใ้ใจต่อการปฏิบัติงาน และมีความเป็นไปได้จริง	4.14	0.77	มาก
55	มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	4.15	0.76	มาก
56	มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.11	0.78	มาก
57	ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนการบริการ และผลผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลัก ที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อ ให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์	4.19	0.73	มาก
58	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจาก ผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา	4.13	0.74	มาก
59	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความ สำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน	4.37	0.78	มาก
60	ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูก เลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่า จะต้อง เกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า	4.07	0.69	มาก
61	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้ว ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่า ดีที่สุด	4.11	0.77	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
62	ระบุแผนงานโครงการ / กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และ การปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรง ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.10	0.76	มาก
63	ทบทวน / ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้อง กับนโยบายเป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด	4.12	0.77	มาก
64	บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน / โครงการ	4.08	0.74	มาก
65	มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัว นักเรียน / เงินนอกงบประมาณ	4.14	0.77	มาก
66	มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน / โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา	4.13	0.79	มาก
67	ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลด เป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน	4.10	0.78	มาก
68	เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญ แปรลงสู่การ ปฏิบัติในรูปงาน / โครงการ / กิจกรรม	4.15	0.74	มาก
69	โครงการ / กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.15	0.74	มาก
70	ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ	4.18	0.77	มาก
71	กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และ การจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน	4.32	0.78	มาก
72	การกำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน	4.09	0.72	มาก
73	มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลา แล้วเสร็จชัดเจน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ	4.12	0.79	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
74	ดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart)	4.07	0.74	มาก
75	กิจกรรมตามโครงการ สามารถก่อให้เกิดผลงานและ นำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน / โครงการ อย่าง เป็นรูปธรรม	4.15	0.74	มาก
76	สื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	4.12	0.72	มาก
77	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงาน อย่างชัดเจน	4.19	0.74	มาก
78	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	4.12	0.76	มาก
79	จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	4.17	0.75	มาก
80	สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมใน การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.11	0.77	มาก
81	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระดมความคิด ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.13	0.76	มาก
82	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน	4.18	0.76	มาก
83	จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานเสมอ	4.20	0.78	มาก
84	มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ หลากหลาย	4.13	0.77	มาก
85	มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อ บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	4.16	0.79	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
86	มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน	4.49	0.70	มาก
87	มีการสรรหา / ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ การบริหารจัดการ เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง	4.10	0.69	มาก
88	ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจของผู้ปกครอง	4.23	0.75	มาก
89	กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล	4.09	0.73	มาก
90	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักใน ความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.12	0.76	มาก
91	สื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตาม ประเมินผลทั่วทั้งองค์กร	4.15	0.72	มาก
92	กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด	4.13	0.74	มาก
93	จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล	4.18	0.73	มาก
94	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	4.08	0.79	มาก
95	กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผล	4.26	0.74	มาก
96	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.16	0.73	มาก
97	สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน กลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ	4.15	0.76	มาก
98	ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตาม ปฏิทินที่กำหนด	4.22	0.74	มาก
99	ติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาตาม โครงการ / กิจกรรม ตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.76	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
100	การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.18	0.77	มาก
101	มีการติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรม จะก่อให้เกิดผลผลิต ภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.78	มาก
102	ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหา ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ	4.41	0.74	มาก
103	นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์	4.12	0.69	มาก
104	ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความ ล้มเหลวที่เกิดขึ้น	4.25	0.79	มาก
105	ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่	4.14	0.76	มาก
106	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน (benchmarking) กับ หน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อย่างก้าวกระโดด	4.15	0.82	มาก
107	จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ	4.17	0.77	มาก
108	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และ สาธารณชนทราบ	4.27	0.75	มาก
109	ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	4.21	0.79	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า โดยภาพรวม ตัวแปรทั้ง 109 ข้ออยู่ระหว่าง 4.05 - 4.41 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 - 0.82 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรไม่แตกต่างกัน มีความสอดคล้องกัน

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และ สถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่าเป็นความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.949
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	22271.7
Df	5886
Sig.	.000

จากตารางที่ 5 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.949 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูล สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการพิจารณาองค์ประกอบคือ ค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 เกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.45 และจากค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ตัวแปรทุกองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (maximum Likelihood) และหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวกซ์ (varimax with Kaiser Normalization)

ผลการวิเคราะห์โดยสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม ในองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

องค์ประกอบ (factor)	ค่าไอเกน (eigenvalue)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (cumulative % of variance)
1	27.368	25.108	25.108
2	2.770	2.541	27.650
3	2.264	2.077	29.727
4	1.702	1.562	31.288
5	1.667	1.529	32.817
6	1.598	1.466	34.283

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 34.283

ตารางที่ 7 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร
1	9
2	4
3	3
4	3
5	4
6	7
รวมทั้งสิ้น	30

จากตารางที่ 7 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 7 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ 30 ตัวแปร

ตารางที่ 8 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
102	ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ	.696
071	กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน	.656
020	ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา	.648
059	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน	.646
031	ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	.602
001	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา	.584
086	มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน	.565
044	มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา	.555
009	วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	.549
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		27.368
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		25.108

จากตารางที่ 8 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 ถึง 0.696 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 27.368 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 25.108 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 25.108 เมื่อ เทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 9 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
056	มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	.667
058	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา	.479
083	จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	.453
070	งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ	.452
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.770
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		2.541

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.452 ถึง 0.667 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 2.770 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 2.541 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.541 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความ สำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประเมินสภาพของโรงเรียน”

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
109	ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	0.632
107	จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	0.585
105	ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่	0.494
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.264
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		2.077

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.495 ถึง 0.632 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 2.264 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.077 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.077 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กำหนดทิศทางของโรงเรียน”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
042	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัด สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ	0.597
017	วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา	0.513
012	ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้าน โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ	0.451
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.702
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		1.562

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.451 ถึง 0.597 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.702 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.562 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.562 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
097	สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ	0.581
098	ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตาม ปฏิทินที่กำหนด	0.58
100	การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	0.457
096	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	0.453
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.667
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		1.529

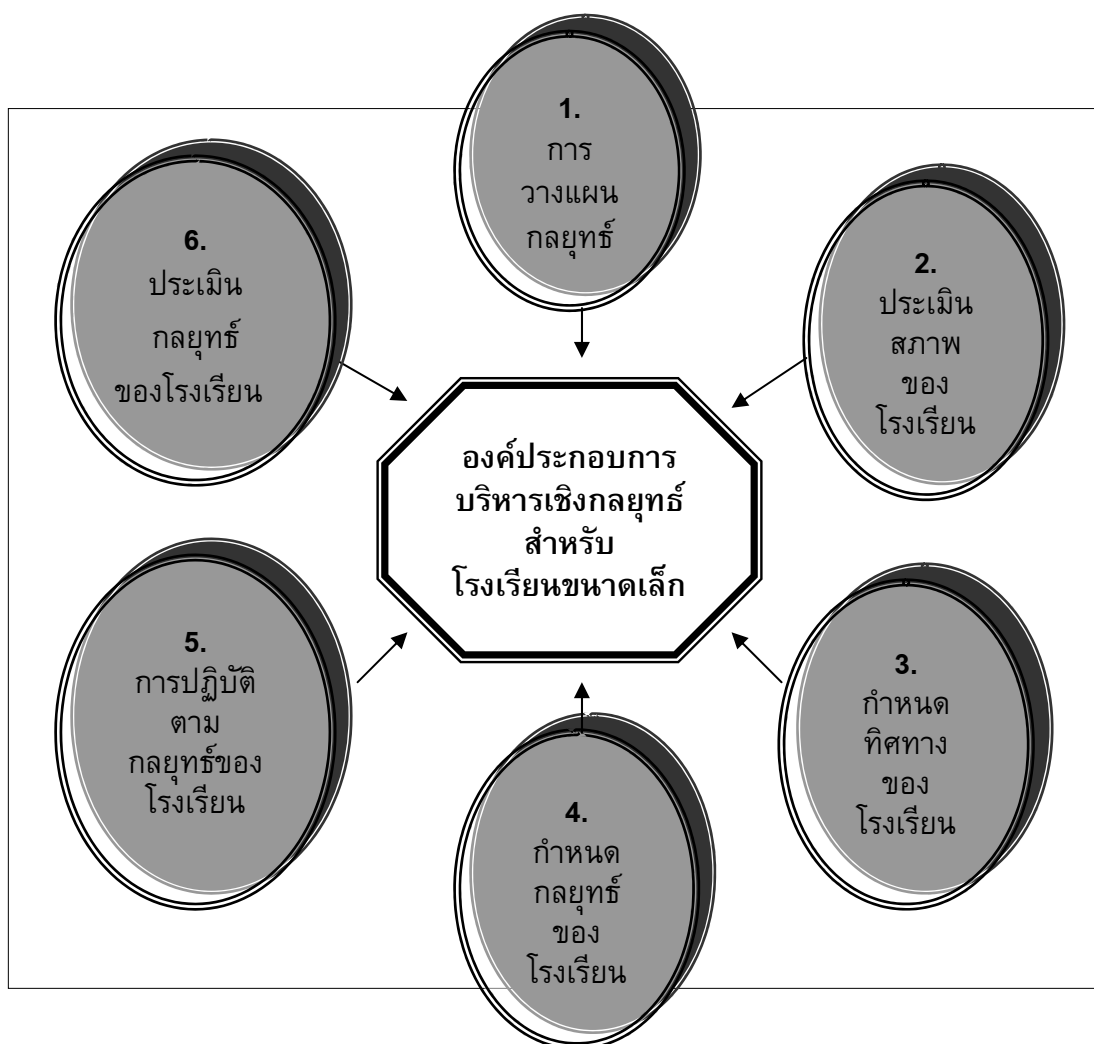
จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.453 ถึง 0.498 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.667 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 1.529 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.529 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
048	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	0.578
045	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน	0.542
034	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis	0.515
089	กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล	0.509
093	จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	0.463
095	กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผล	0.452
108	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ	0.450
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.598
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		1.466

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.450 ถึง 0.578 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.598 และค่า ร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.466 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.466 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของ ตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จากกลุ่มตัวอย่าง มี 6 องค์ประกอบ สรุปได้เป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 19 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

จากแผนภูมิที่ 19 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์โรงเรียน

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

เพื่อให้ได้รูปแบบองค์ประกอบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้

1. Chi-square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. Goodness-of-fit indices : GFI และ AGFI
3. Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
4. Root Mean Square Error of Approximation
5. Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี / ตามสมมุติฐาน

ตารางที่ 14 ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อนสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้อง
ไค-สแควร์ (χ^2) (chi-square)	562.46 (P=0.00000)	ไม่แตกต่างทางสถิติ ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit GFI)	0.93	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.92	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.96	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.21	มีค่าระหว่าง 0 - 1 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.036	มีค่าไม่เกิน 0.08 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.028	มีค่าระหว่าง 0 - 0.05 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าไค-สแควร์ (chi-square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 562.46 ($P=0.00000$) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 0.93 และค่า AGFI = 0.92 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.21 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.036 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 - 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้นำเสนอแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ภายหลังการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวแปร ซึ่ง 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

การวางแผนกลยุทธ์ (X1) ประเมินสภาพของโรงเรียน (X2) กำหนดทิศทางของโรงเรียน (X3) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (X4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน (X5) และ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (X6)

Strategic Management

Con1	หรือ X1	การวางแผนกลยุทธ์
Con2	หรือ X2	ประเมินสภาพของโรงเรียน
Con3	หรือ X3	กำหนดทิศทางของโรงเรียน
Con4	หรือ X4	กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
Con5	หรือ X5	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
Con6	หรือ X6	ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

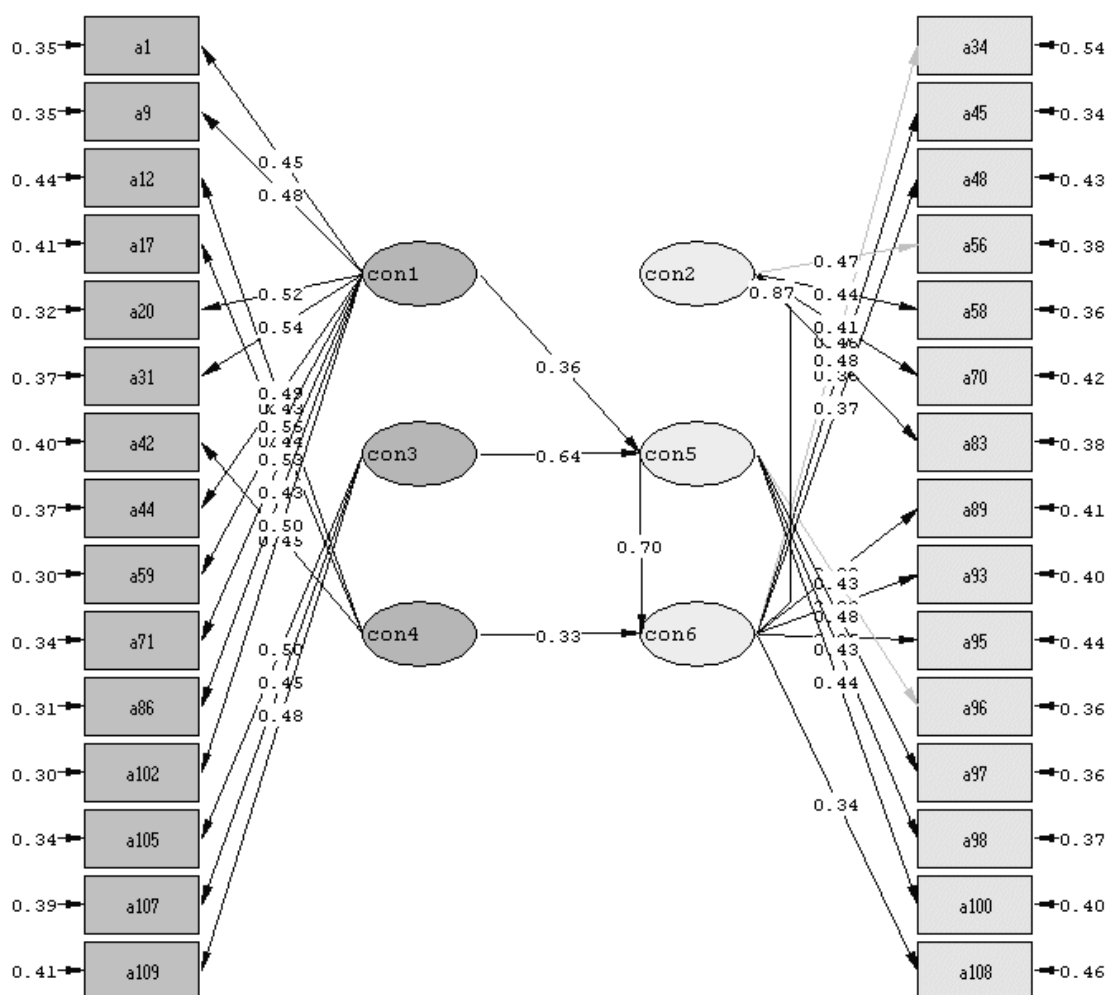
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก ดังรายละเอียด แผนภูมิที่ 19 แสดงรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (X1 - X6)

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	Pearson Correlation	1	.497**	.376**	.485**	.527**	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	528	528	528	528	528	528
X2	Pearson Correlation	.497**	1	.461**	.421**	.536**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	528	528	528	528	528	528
X3	Pearson Correlation	.376**	.461**	1	.361**	.537**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	528	528	528	528	528	528
X4	Pearson Correlation	.485**	.421**	.361**	1	.392**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	528	528	528	528	528	528
X5	Pearson Correlation	.527**	.536**	.537**	.392**	1	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	528	528	528	528	528	528
X6	Pearson Correlation	.551**	.577**	.525**	.488**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	528	528	528	528	528	528

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ
โรงเรียนขนาดเล็ก มีรูปแบบดังนี้



Chi-Square=562.46, df=397, P-value=0.00000, RMSEA=0.028

แผนภูมิที่ 20 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

จากแผนภูมิที่ 19 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้าง ได้ดังนี้

$$\begin{array}{rcccl} \text{Con2} & = & 0.87 * \text{con6} & , & \text{Errorvar.} = 0.26 & , & R^2 = 0.74 \\ & & (0.092) & & (0.064) & & \\ & & 9.46 & & 4.02 & & \end{array}$$

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ (Con6) มีอิทธิพลทางตรงต่อประเมินสภาพของโรงเรียน (Con2) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.87 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 9.46 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือ มีค่า S.E. = 0.092 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 74%

$$\begin{array}{rcccl} \text{Con5} & = & 0.36 * \text{Con1} + 0.64 * \text{con3} & , & \text{Errorvar.} = 0.21 & , & R^2 = 0.79 \\ & & (0.060) & & (0.072) & & (0.057) \\ & & 6.01 & & 8.95 & & 3.66 \end{array}$$

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Con1) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน (Con5) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.36 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 6.10 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือ มีค่า S.E. = 0.060 สามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 79%

การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Con3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน (Con6) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.64 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 8.95 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือ มีค่า S.E. = 0.072 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 79%

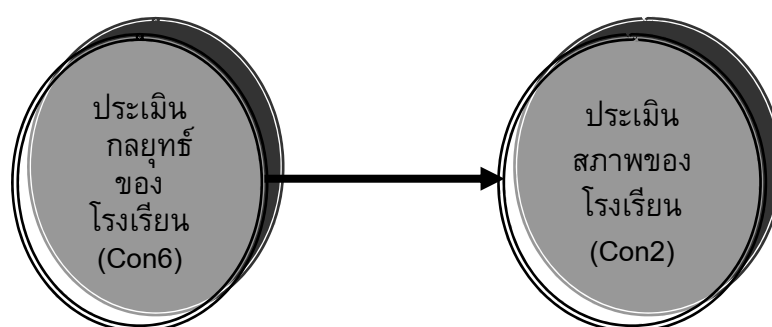
$$\begin{array}{rcccl} \text{Con6} & = & 0.70 * \text{con5} + 0.33 * \text{Con4} & , & \text{Errorvar.} = 0.099 & , & R^2 = 0.90 \\ & & (0.096) & & (0.074) & & (0.039) \\ & & 7.31 & & 4.50 & & 2.52 \end{array}$$

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Con5) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (Con6) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.70 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 7.31 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือ มีค่า S.E. = 0.096 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 90%

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Con4) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (Con6) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.33 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 4.50 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือ มีค่า S.E. = 0.074 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 90%

แนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรก ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกัน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนกับ
องค์ประกอบด้านประเมินสภาพของโรงเรียน

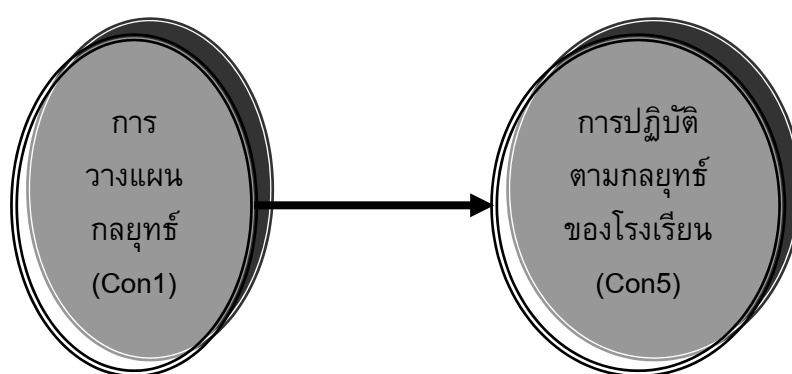


แผนภูมิที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน กับ
องค์ประกอบด้านประเมินสภาพของโรงเรียน

นักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนกับประเมินสภาพของโรงเรียน ได้แก่ พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า หน้าที่การจัดการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การสั่งการและชี้นำ และ 4) การประเมินผลและควบคุม จะพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ โดยใช้แนวคิดในการติดตามการประเมินผลหลายแนวคิด แต่หลักการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำมาปรับใช้กับหน่วยราชการไทย คือแนวคิด BSC (Balanced Score Card) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐพบว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผล โรงเรียนควรกำหนดกรอบติดตามประเมินผล จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการพัฒนา สอดคล้องกับการวิจัยของ สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาต้องมีการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ สถานศึกษาต้องตื่นตัวในการพัฒนางานตามมิติของการประเมินให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า สถานศึกษาต้องมีการตรวจ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการประเมินสภาพของโรงเรียน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์กับองค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

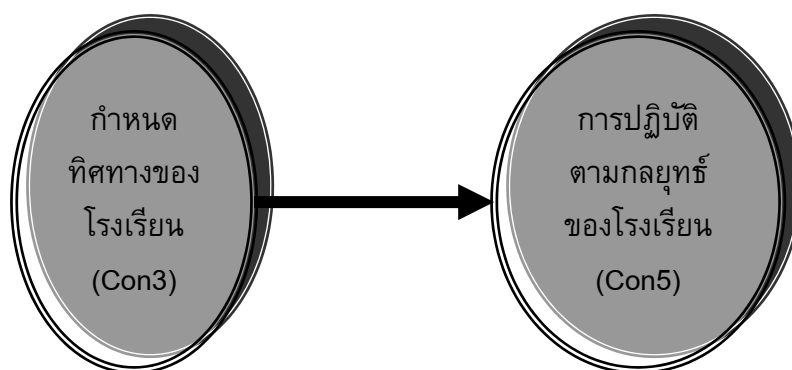


แผนภูมิที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน วางแผนกลยุทธ์กับองค์ประกอบด้านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดหาวิธีที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จะนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติพัฒนาตนเองทันกับสภาพเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ รังสรรค์ มณีเล็ก กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเป็นทิศทางเดียวกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับ ผลวิจัยของ ไบศรี พันเทศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยให้มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน การกำหนดทิศทาง กับองค์ประกอบด้าน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

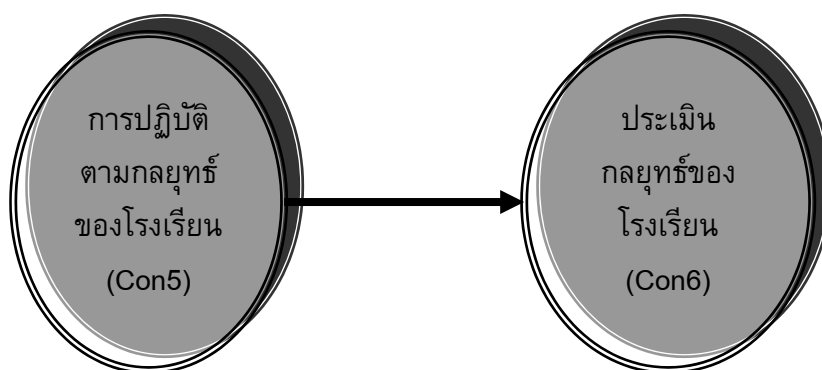


แผนภูมิที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน กำหนดทิศทางของโรงเรียน กับ องค์ประกอบด้านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การกำหนดทิศทางของโรงเรียนกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ ได้แก่ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นกระบวนการบริหารช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด การดำเนินงานมีลักษณะชัดเจนขึ้น สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

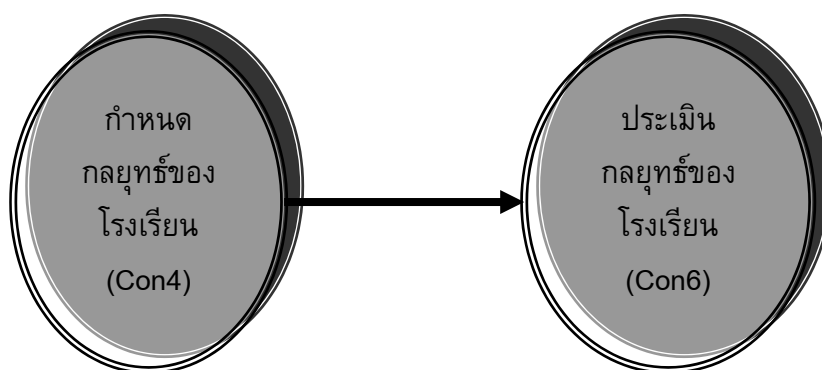


แผนภูมิที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนกับการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ روبบินส์และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติกลยุทธ์ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรคือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม ประเมินกลยุทธ์ สอดคล้องกับ ไรท์และคณะ (Wright and others) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดข้างต้นว่า เป็นการกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมประเมินกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่า กลวิธีที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับผลวิจัยของ ทองทิพย์ สิงห์หลง ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้แผนกลยุทธ์ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูโดยส่วนรวม มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารในระดับมาก และปฏิบัติงานโดยรวมเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามของโรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

5. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน



แผนภูมิที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน กับองค์ประกอบด้านประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าวได้แก่ แนวคิดของ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลคือ เกณฑ์ 3 ระดับ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดประสงค์ขององค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีแข่งขันในแต่ละองค์กร และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขันซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการประเมินกลยุทธ์ สอดคล้องกับ เสนาะติเยาว์ กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์โดยทั่วไปหมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและทำให้มั่นใจว่า แผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วัฒนา พัฒนพงษ์ การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่ใช้ปฏิบัติแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ และเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 1 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในสถานศึกษา	0.45	0.031	14.59
a 9 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความ ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต เครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.48	0.031	15.28
a 20 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา	0.52	0.031	16.88
a 31 ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	0.54	0.033	16.43
a 44 มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก ของสถานศึกษา	0.49	0.032	15.11
a 59 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ใน แต่ละด้าน	0.56	0.031	18.18
a 71 กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิง คุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้ อย่างชัดเจน	0.53	0.032	16.72
a 86 มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน	0.43	0.029	14.69
a 102 ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหา ทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ	0.50	0.030	16.83

จากตารางที่ 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a59) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.56 (SE = 0.031, t-test = 18.18) รองลงมาเป็น (a31) ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.54 (SE = 0.033, t-test = 16.43) (a71) กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.53 (SE = 0.032, t-test = 16.72) (a31) ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.52 (SE = 0.031, t-test = 16.88) (a102) ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50 (SE = 0.030, t-test = 16.83) (a44) มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.49 (SE = 0.032, t-test = 15.11) (a9) การวิเคราะห์เทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 (SE = 0.031, t-test = 15.28) (a1) กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 (SE = 0.031, t-test = 14.59) และ (a86) มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 (SE = 0.029, t-test = 14.69)

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบประเมินสภาพของโรงเรียน

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 56 มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	0.47	0.028	13.59
a 58 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดย พิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพ สถานศึกษา	0.44	0.042	10.42
a 70 ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำ กลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การ ปฏิบัติ	0.41	0.043	9.66
a 83 จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อ พร้อมใช้งานเสมอ	0.48	0.045	10.72

จากตารางที่ 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบประเมินสภาพของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a83) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 (SE = 0.045 , t-test = 10.72) รองลงมาเป็น (a46) ตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.47 (SE = 0.028 , t-test = 13.59) (a58) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44 (SE = 0.042 , t-test = 10.42) และ (a70) ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.41 (SE = 0.043 , t-test = 9.68)

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบกำหนดทิศทางของโรงเรียน

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 105 ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน หรือไม่	0.50	0.035	14.26
a 107 จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	0.45	0.036	12.62
a 109 ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	0.48	0.037	13.10

จากตารางที่ 18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบ กำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a105) ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50 (SE = 0.035 , t-test = 14.26) รองลงมาเป็น (a109) ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 (SE = 0.037 , t-test = 13.10) และ (a107) จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 (SE = 0.036 , t-test = 12.62)

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 42 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดม สมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในสถานศึกษา	0.45	0.037	12.01
a 17 ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	0.44	0.037	11.82
a 12 กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิง คุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้ อย่างชัดเจน	0.43	0.038	11.25

จากตารางที่ 19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a42) กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 (SE = 0.037 , t-test = 12.01) รองลงมาเป็น (a17) วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44 (SE = 0.037 , t-test = 11.82) และ (a12) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 (SE = 0.038 , t-test = 11.25)

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียน

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 96 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	0.43	0.025	14.19
a 97 สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ	0.48	0.044	10.81
a 98 ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่ สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด	0.43	0.042	10.34
a 100 การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย	0.44	0.043	10.19

จากตารางที่ 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบ การปฏิบัติตามกลยุทธ์
ของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a97) สร้างเครื่องมือ
และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ มีค่า
สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 (SE = 0.044 , t-test = 10.81) รองลงมาเป็น (a96) กำหนด
ปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 (SE = 0.025
, t-test = 14.19) (a98) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.43 (SE = 0.042 , t-test = 10.34) และ (a100) การรับรู้
ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มี
ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44 (SE = 0.043 , t-test = 10.19)

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error, SE)
ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบประเมิณกลยุทธ์ของโรงเรียน

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	ค่า สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	ค่าความ คลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติ ทดสอบ (t-test)
a 34 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ เทคนิค SWOT Analysis	0.46	0.035	9.59
a 45 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน	0.36	0.039	9.22
a 48 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนด กลยุทธ์ของสถานศึกษา	0.37	0.042	8.84
a 89 กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตาม และประเมินผล	0.38	0.041	9.05
a 93 จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	0.38	0.042	9.20
a 95 กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	0.35	0.041	8.48
a 108 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงาน ต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ	0.34	0.041	8.36

จากตารางที่ 21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลองค์ประกอบ ประเมิณกลยุทธ์ของ
โรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ (a34) มีความรู้ความ
เข้าใจเกี่ยวกับการใช้ เทคนิค SWOT Analysis มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.46 (SE =
0.035 , t-test = 9.59) รองลงมาเป็น (a93) จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และ
ประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 (SE = 0.042 , t-test = 9.20) (a89)
กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39
(SE = 0.041 , t-test = 9.05) (a48) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของ
โรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.37 (SE = 0.042 , t-test = 8.84) (a45) วิสัยทัศน์
พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

เท่ากับ 0.36 (SE = 0.039 , t-test = 9.22) (a95) กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 (SE = 0.041 , t-test = 8.48) และ (a108) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 (SE = 0.041 , t-test = 8.36)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบรายการ

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนาารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมด ด้วยวิธีสัมภาษณ์ โดยนำเสนอรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ ผู้บริหารที่บริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 โรงเรียน ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงค่าความถี่และร้อยละจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบ

องค์ประกอบของ รูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความ เหมาะสม		ความเป็น ไปได้		ความ ถูกต้อง		นำไปใช้ ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนกลยุทธ์	15	100	15	100	15	100	15	100
ประเมินสภาพของ โรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
กำหนดทิศทางของ โรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
กำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของโรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
ประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
การวางแผนกลยุทธ์	15	100	15	100	15	100	15	100
ประเมินสภาพของ โรงเรียน	15	100	15	100	15	100	15	100
รวมเฉลี่ย	15	100	15	100	15	100	15	100

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนา รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยการนำเสนอ องค์ประกอบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัย ได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมด ด้วยวิธีการประเมินในรูปแบบ สัมภาษณ์ โดยนำเสนอรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณา ประเด็นด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ ผู้บริหารที่บริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 โรงเรียน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การวางแผนกลยุทธ์” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ

1. ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ
2. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน
3. ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา
4. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
5. ศึกษาผลผลิตและตัวชี้วัด ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา
6. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และภายในสถานศึกษา
7. มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
8. มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 2 “ประเมินสภาพของโรงเรียน” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ

1. มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน
2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา
3. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานเสมอ
4. ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 “กำหนดทิศทางของโรงเรียน” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1. ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ
3. ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่

องค์ประกอบที่ 4 “กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1. กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ
2. วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย เงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา
3. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างของนโยบายผลผลิต และบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 5 “การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ

1. สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์เป้าหมาย ภารกิจ
2. ติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
3. การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย
4. กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 6 “ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats)
4. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล
5. จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
6. กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
7. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ

จากองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบดังกล่าว ถ้าโรงเรียนได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเป็นระบบ จะส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 2) นำเสนอรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีสังเคราะห์เอกสาร ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 2) การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และร่างรูปแบบ 3) การสร้างรูปแบบที่เหมาะสมและพัฒนาารูปแบบ และ 4) ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมและนำเสนอรูปแบบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12,828 โรงเรียน 19 เขตตรวจราชการ และเขตตรวจราชการกรุงเทพมหานคร (ส่วนกลาง) รวมทั้งสิ้น 20 เขตตรวจราชการ การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 155 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คนและครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 620 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และแบบตรวจสอบรายการ (checklist) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐาน (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ข้อค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 30 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าสถิติ Chi-Square Sphericity เท่ากับ 22271.7 ($p < .01$) แสดงว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับค่า KMO ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.955 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูล สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับ ดีมาก และจากค่าไอเกนขององค์ประกอบที่มากกว่า 1.00 โดยมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 34.28 ในแต่ละองค์ประกอบ ได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การวางแผนกลยุทธ์” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร 1) ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ 2) กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน 3) ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา 4) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 5) ศึกษาผลผลิตและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ ดำเนินการ ประกอบกับทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา 6) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในสถานศึกษา 7) มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน 8) มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา 9) เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 2 “ประเมินสภาพของโรงเรียน” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร 1) มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา 3) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานเสมอ 4) ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 “การกำหนดทิศทางของโรงเรียน” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร 1) ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 2) จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ 3) ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่

องค์ประกอบที่ 4 “การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร 1) กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ 2) วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย เงิน การระดมทรัพยากรและการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 3) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรง ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างของนโยบาย ผลผลิต และบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 5 “การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

- 1) สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจ
- 2) ติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
- 3) การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 6 “ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน” ประกอบด้วย 7 ตัวแปร

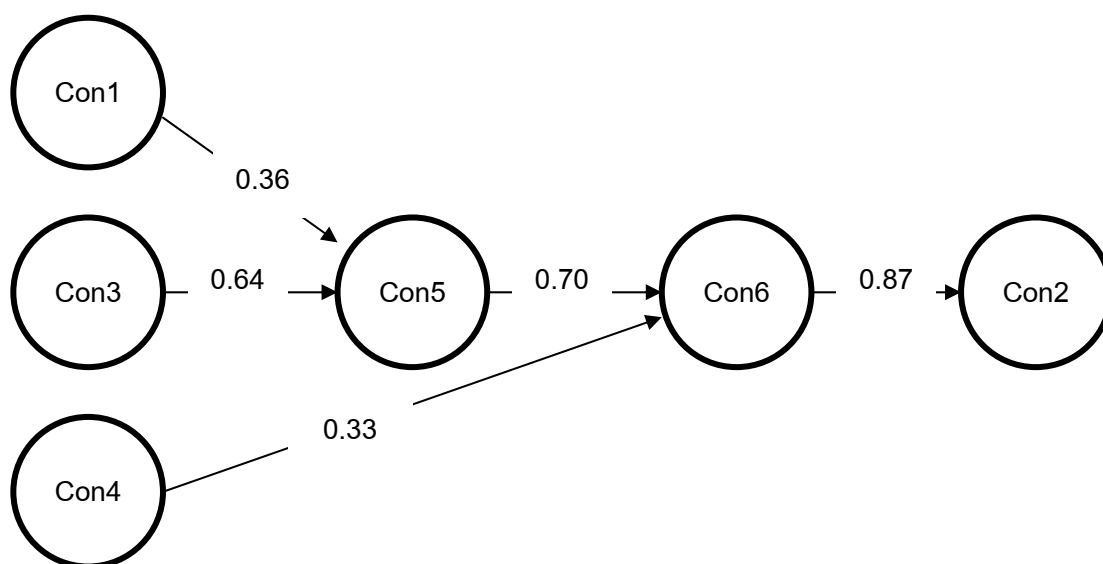
- 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน
- 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
- 4) กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล
- 5) จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตามและประเมินผล
- 6) กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- 7) รายงานผลให้ครูผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดลคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 562.63 ($P = 0.00000$) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of Fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่าใกล้ 1 คือ $GFI = 0.93$ และค่า $AGFI = 0.92$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดีมาก ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.21 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้เท่ากับ 0.036 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 ถึง 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยเสนอ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.87, 0.36 และ 0.70 อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาค่า $t = 9.46, 6.01$ และ 7.31 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่า $S.E. = 0.92, 0.06$ และ 0.09 และในแบบจำลอง สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 74, 79, 79, 90 และ 90 ($R^2 = 0.74, 0.79, 0.79, 0.90$ และ 0.90)

ตรวจสอบรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้องและการนำไปใช้ประโยชน์ของร่างรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารที่บริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่น จำนวน 15 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 15 คน โดยมีความเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วยองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก



แผนภูมิที่ 26 แสดง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และต้องตระหนักถึงแนวโน้มการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา โดยต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนางาน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ ในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและความสอดคล้องกับความต้องการของชาติในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทุกระดับ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีสมรรถนะเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการประเมินสู่มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารและครูผู้สอน ตลอดจนพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ให้มีความรู้ด้าน ICT (Information and Communication Technology) เพื่อสามารถใช้เทคโนโลยีเปิดโลกทัศน์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการใช้ระบบเครือข่ายความร่วมมือโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสร้างความเข้มแข็งทางด้านศักยภาพต่าง ๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ต้องเอาใจใส่ดูแลอย่างจริงจังและเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีคุณภาพ ดังผลของการวิจัยที่ได้ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของลำดับความสำคัญขององค์ประกอบตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยครั้งนี้

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 6 องค์ประกอบ นั้น เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน จำนวน 620 คน ทั่วประเทศเพื่อ เสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความ สอดคล้องกับแนวความคิดของนักทฤษฎีและนักวิจัย เช่น สุพานี สฤทธิวานิช ซึ่งได้นำเสนอ แนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีสามขั้นตอน คือ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการและณัฐพรพันธ์ เขจรนนท์ เสนอแนวคิดกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ว่า มีส่วนประกอบสำคัญห้าขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มีห้าขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (environmental analysis) 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) พักตร์ผจง วัฒนสินทร์ และพสุ เดชะรินทร์ เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยสี่ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) ไบรสัน (John M.Bryson) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงาน ในภาครัฐ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ (initiate and agree upon a strategic planning process) 2) การระบุถึงอำนาจ หน้าที่ขององค์กร (identity organizational mandates) 3) ทำความกระจ่างในภารกิจและ ค่านิยมขององค์กร (clarifying organizational mission and values) 4) การประเมินสภาพ แวดล้อมภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments) 5) การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization) 6) การกำหนดกลยุทธ์ (formulation strategies and plans to manage the issues) 7) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adapting the strategies and plan) 8) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (establishing and effective organizational vision) 9) การนำแผนไปปฏิบัติ (developing an effective implementation process) 10) การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้

สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน การกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสถาน ภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางและการควบคุมกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy implementation) การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (strategy control) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียน มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิ

ผู้วิจัยย่อสรุปผลการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อันดับ 1 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ 1) ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ 2) กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน 3) ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา 4) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 5) ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา 6) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา 7) มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน 8) มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา และ 9) วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่

ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรมีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.549 - 0.656 มีค่าความแปรปรวน ตัวแปรร้อยละ 25.108 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่ม องค์ประกอบที่ 1 คือ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ โรงเรียน การวางแผน (planning) ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการ วางแผนกลยุทธ์และมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาร่วมกัน จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เปิดโอกาสระดมความคิดโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน หากจุดอ่อนจุดแข็ง ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนให้ชัดเจน นำเทคโนโลยีและภูมิปัญญา ท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไบศรี พันเทศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิง กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือวางแผนเชิง กลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของ องค์การอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งภายในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญกับการวางแผน และควบคุมตามโครงการที่กำหนด โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการ บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มุ่งให้การบริหารจัดการอย่างอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับ เทแรน (Teran) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัย พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความ ตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น นอกจากนี้ ไบรสัน (John M. Bryson) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ การระบุถึงอำนาจ หน้าที่ขององค์กร ทำความกระจ่างในภารกิจ และค่านิยมขององค์กร ประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ ทบทวนและ อนุมัติกลยุทธ์และแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล สอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผน เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิง กลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมภายนอกและภายใน ทางเลือกกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วางแผนการใช้ ทรัพยากร และการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กานต์

เสกขุณหต ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผน กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ พบปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการประเมิน สถานภาพของสถานศึกษา การกำหนดผลผลิตและการกำหนด กลยุทธ์ และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบางส่วนไม่มีความรู้และทักษะในการวางแผน ข้อมูลสารสนเทศ บางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า มีข้อมูลไม่เพียงพอ การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ มีการประเมิน ความต้องการ ความจำเป็นและเลือกทางเลือกที่เห็นว่ดีที่สุด โดยมีวิสัยทัศน์เป็นกรอบในการ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมี ความกระจำจซัดในทิศทางการจัดการศึกษา

2. ประเมินสภาพของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบ การบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดเป็นอันดับ 2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบ สอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) มีการสื่อสารให้บุคลากรใน สถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดย พิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา 3) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ และ 4) งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อ เป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรมีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.452 - 0.667 มีค่าความแปรปรวนตัวแปรร้อยละ 2.541 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 2 คือ ประเมินสภาพของโรงเรียน ซึ่งมีผลสำคัญต่อการ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน เนื่องจาก การประเมินสภาพของโรงเรียน (school evaluation) ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานให้ชัดเจน สื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เป้าหมาย และกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพของ โรงเรียน รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทัน เหตุการณ์ พร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรค อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT Analysis (Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats) คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสถานภาพ สถานการณ์จริงของสถานศึกษา และชุมชน รวมถึงสภาพ แวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบ จะทำให้ทราบว่า มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน แล้วนำเสนอโดย กราฟ เป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) ผลการประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีความโน้มเอียงได้ 4 กรณี 1) กรณี “เอื้อและแข็งแกร่ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง 2) กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น 3) กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (cash cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ขาดการสนับสนุน ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก 4) กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจิ้งจอก” (dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนา สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุของปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว เร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ

สถานศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก 2) การกำหนดทิศทางการศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง และการควบคุม กลยุทธ์

3. กำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดเป็นอันดับ 3 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 2) จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ 3) ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรมีค่าน้ำหนักระหว่าง 0.492 - 0.632 มีค่าความแปรปรวนตัวแปรร้อยละ 2.077 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มที่ 3 คือ กำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เนื่องจาก การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (specifying school direction) ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าและมั่นคง ควรปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ และประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ เพื่อเป็นข้อสรุปการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ พัทธพงศ์ วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรหรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรม

ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้สำหรับหน่วยงานทางการศึกษา การกำหนดทิศทางจะพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีปัจจัยภายนอกอะไรบางอย่างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบางอย่างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ โดยจัดทำผลสรุปการดำเนินงาน เพราะหากนำผลวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ตอบสนองต่อทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์คือ เทคนิควิเคราะห์ SWOT Analysis (Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats)

4. กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดเป็นอันดับ 4 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ 2) วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียงความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา 3) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรมีค่าน้ำหนักระหว่าง 0.451 - 0.597 มีค่าความแปรปรวนตัวแปรร้อยละ 1.562 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มที่ 4 คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (making strategy for the schools) เป็นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต โดยกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตของหน่วยเหนือ วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพทางวัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิต และการบริการบุคลากร สอดคล้องกับพัฒนา พัฒนพงษ์ การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทาง

หรือวิธี (means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้คือ สร้างตารางความสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา และ / หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นอุปสรรค เป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษา จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (performance) ในระดับที่แตกต่างกัน 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategies)

5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดเป็นอันดับ 5 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ 2) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด 3) การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปร มีค่านำหน้าระหว่าง 0.453 - 0.498 มีค่าความแปรปรวนร้อยละ 1.529 ซึ่งอธิบายความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่มที่ 5 คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่งผลต่อการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน (operation by the strategy of school) เป็น

หัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารในการสร้างเครื่องมือ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ มีการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และกำหนดปฏิทินการประเมิน กลยุทธ์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับ เดสส์ และ มิลเลอร์ (Dess and Miler) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (translating a firm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวพันกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ วิลเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน (program) งบประมาณ (budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (procedures) และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่า หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงาน แปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรมสรุป โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ปรับกลยุทธ์ เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนด เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และในระดับใดบ้าง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 2) จัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (action plan) โครงการที่จะดำเนินงาน และกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักและกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ 3) จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจ 4) ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้ว โดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจบุคลากร เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการ ภายใต้แผนงาน ผังการปฏิบัติงาน (Garth chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ การดำเนินกิจกรรมได้รับการ

สนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มียานจร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติตามแผน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่สามารถปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : กรณีศึกษาโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการ นอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผน การศึกษาระยะยาว การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ทองทิพย์ สิงห์หลง ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้แผนกลยุทธ์ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหาร ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติงาน 2 - 3 ด้าน อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลางคือ ด้านใช้แผนยุทธศาสตร์บริหารโรงเรียน จัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม ข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหาร ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 8 ด้าน แตกต่างกันโดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน มากกว่าครูที่เป็นกรรมการโรงเรียน และครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานด้านทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันมากกว่าผู้บริหาร และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกัน โดยข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม และด้านพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลาง มีการปฏิบัติงานในด้านส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มศักยภาพมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพรณ กัลยารัตน์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านคำฮี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร พบว่า การรับนโยบายมาดำเนินการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น มีการปฏิบัติดังนี้ ให้ผู้รับผิดชอบงานอาคารสถานที่เป็นผู้ศึกษาและวิเคราะห์นโยบาย แล้วจึงประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกคน มีการมอบหมายให้ครูอาจารย์รับผิดชอบโครงการย่อยตามความถนัด โดยกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานให้เหมาะสมกับ

สภาพของท้องถิ่น ปัญหาที่สำคัญที่พบคือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้วิเคราะห์นโยบาย ไม่มีการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายอย่างถ่องแท้ จึงให้ความสำคัญการพัฒนาโรงเรียนด้านกายภาพ มากกว่าการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดในตัวนักเรียน การแก้ไขปัญหา ได้มีการประชุมปรึกษาหารือและขอคำชี้แนะจากผู้รับผิดชอบงานสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัดและอำเภอ การพัฒนาครูและบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โรงเรียนมีการปฏิบัติดังนี้ สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนและชุมชนให้ได้ร่วมประชุมสัมมนาและศึกษาดูงาน โรงเรียนได้พยายามจัดหาเอกสารความรู้ให้ศึกษา ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้ที่มีโอกาสได้เข้ารับการอบรมไม่นำความรู้ไปเผยแพร่หรือปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษา การแก้ไขปัญหา รับการนิเทศจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับและจัดหาเอกสารความรู้ให้ศึกษา ปัญหาสำคัญที่พบคือ การติดตามกำกับติดตามผลไม่ต่อเนื่อง และไม่มีระบบ ทำให้การดำเนินโครงการบางโครงการไม่ต่อเนื่อง และไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การแก้ไขปัญหาคือ มีการวางแผนการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน และร่วมกัน กำหนดปฏิทินการนิเทศและสมุติรับการนิเทศประจำตัวทุกคน

6. ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุดอันดับที่ 6 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) 4) กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 5) จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล 6) กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผล 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรมีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.450 - 0.578 มีความแปรปรวนตัวแปรร้อยละ 1.466 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 6 คือ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อการประเมินสภาพของโรงเรียน ซึ่งการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) ผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยจัดให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ จัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินการกำกับติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ กำหนดกรอบแนวคิด ผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล และรายงานผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ ถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญ

ที่สุดประการหนึ่งคือ การควบคุมทางกลยุทธ์ เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในปัจจุบันนี้การควบคุมกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดเรื่องตัวชี้วัดมาใช้ภายในองค์กร ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่น เพื่อการประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ และการวางแผนงบประมาณ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพราะทั้งองค์กรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่ง ชื่อว่า “Government Performance Review Act : GPRA” ที่กำหนดว่า หน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทย ระบบการวัดผลได้ถูกนำมาผนวกกับการบริหารหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้ประเมินผลองค์กร ระบบงบประมาณ สิ่งจูงใจ การประเมินผลงานในระดับบุคคล ฯลฯ การประเมินผลเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และปัจจุบันได้เป็นระบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอีกกี่สิบปีข้างหน้า การประเมินผลยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอยู่ เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น จากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแต่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถใช้ได้ทุกขณะ สอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ ให้ความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังเช่น “If you can't measure, you can't managed” การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน “If you can't measure, you can't improved” และตามธรรมชาติ ถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือมีการประเมินผล ผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมมากขึ้น เนื่องจากได้รับความสนใจและมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังเช่น “What gets measure, gets done” อีกทั้งได้กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย 1) การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์ 2) ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ จะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร 3) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ 4) ระบบใน

การประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับ จะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร 5) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผล ทำให้บุคลากรให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ 6) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (performance driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาส และปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 7) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่ กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร และแนวคิดของ Balanced Scorecard ถูก พัฒนาขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 โดย Robert S.Kaplan และ David P.Norton เพื่อช่วยในการ ประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยการประเมินผลใน 4 มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาจนกลายเป็น เครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นด้วย ภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ 2) ตัวชี้วัด (measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมายตัวชี้วัด (target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงานโครงการกิจกรรม (initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีการประเมินแผนการ ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีภารกิจและกิจกรรมมาก ทำให้ไม่มีเวลาจัดทำระบบและ เครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการติดตามและประเมินผล ทำให้การติดตามและประเมินผลไม่ ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกุลภักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ปัญหาคือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาด บุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน จากปัญหาดังกล่าวโรงเรียนจึงมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการติดตาม

และประเมินผล โรงเรียนควรกำหนดกรอบการติดตามผล จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการพัฒนา อีกทั้งแนวทางในการตรวจสอบและทบทวน คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการตรวจ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องของผู้ตรวจราชการและ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นเป้าหมายในการพัฒนา ตลอดจน ติดตามประเมินผล เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนสถานศึกษาที่ต้องดำเนินกิจกรรมอยู่ท่ามกลาง อุปสรรคและข้อจำกัดของสถานศึกษา

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมของบุคลากร บุคลากรมีความรู้ความสามารถ โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกให้บุคลากรมีโอกาสในการคิดและระดมสมอง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนให้มีความเข้าใจ เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างจริงจัง และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งปรับยุทธศาสตร์ให้ทันกับสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ การวางแผนกลยุทธ์ เน้นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์กร และมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จ ในการดำเนินงานในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่า ๆ ในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบ ท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีที่มีคุณภาพการวางแผนสูง เสนอแนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบคือ มีการเตรียมการ มีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล

2. ประเมินสภาพของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการประเมินสภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์สภาพของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก การวางแผนดำเนินงาน การกำหนดมาตรฐานการศึกษา การกำหนดโครงการและกิจกรรม การดำเนินงาน การกำกับดูแล เพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานสามารถบรรลุมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้เพียงใด และใช้การประเมินภายในงานหลัก 4 งาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไปอย่างต่อเนื่อง เพราะต้องนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อสามารถรองรับการประเมินภายนอกได้ สอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานนีและคณะ (Sergiovanni and others) ได้ศึกษาพบว่า งานการบริหารโรงเรียนมี 8 ประการ 1) งานสัมพันธ์กับชุมชน (school community relationship) 2) งานกิจการนักเรียน (pupil personnel) 3) งานหลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction) 4) งานบริหารบุคคล (staff personnel) 5) งานอาคารสถานที่ (physical facilities) 6) งานธุรการ (business management) 7) งานพัฒนาบุคลากร (staff development) และ 8) งานประเมินผล (evaluation)

3. กำหนดทิศทางของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ โอกาสและข้อจำกัด ทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เพราะว่า การตั้งเป้าหมายของโรงเรียนเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นการบ่งชี้ว่า โรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด นอกจากนี้การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ยังมีส่วนช่วยในการแปลง

วิสัยทัศน์หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรันนท์ กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความ สำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเลือกวิธีที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งจะเกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน และตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน เพราะว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นการค้นหาวิธีที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและครอบคลุมผลการดำเนินการในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงาน ระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษาซึ่งครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (input) และกระบวนการ

(process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (programs) ของสถานศึกษา 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบ ที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน สอดคล้องกับ อุทิศ ขาวเขียว การกำหนดทางเลือกจะถูกร่างเป็น “กลยุทธ์” ในลักษณะแนวความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปของภาครัฐ มักจะเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือเน้นการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก โอกาส และข้อจำกัด โดยปรับปรุงและพัฒนาบทบาทการบริหารองค์กรคือ การแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งเป็นหลัก และสอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา คือ กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นสภาพการจัดการ ศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบายการบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์บนพื้นฐานที่เป็นจริง มีความถูกต้อง และมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม และทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด เพราะว่า โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรม และนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสอดคล้องกับ 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ

ดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ เข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการคือพาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือ ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบแผน ปฏิบัติการ (action plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยม เช่น แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (traditional action plan) แผนปฏิบัติการในรูป Log Frame และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC และสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

6. ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบโดยให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ จัดทำปฏิทินในการประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน หลังจากปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรง ด้วยวิธีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัล สอดคล้องกับ สุพานี สุฤษฏ์วานิช วัตถุประสงค์การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เพื่อติดตามว่า มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และกลไกต่าง ๆ ในการควบคุมเพื่อประเมินว่า สภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธีแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาต้องมีการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต และสอดคล้องกับแนวทางในการติดตามประเมินผลการ

ปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่เริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 มีผลให้หน่วยงานและสถานศึกษาต้องตื่นตัวในการพัฒนางานตามมิติของการประเมินให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมและนำเสนอรูปแบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ดีเด่น จำนวน 15 คน ทั่วประเทศ เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

ด้านนโยบาย

ผู้บริหารหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยตรง ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปศึกษาในแต่ละรายละเอียดขององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการศึกษาควรให้ความสำคัญและนำรูปแบบไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ทางกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

ด้านการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการติดตามประเมินผลการใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนและผู้ที่มีความสนใจ จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละองค์ประกอบ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
2. ควรศึกษาวิจัย การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ระหว่างภาครัฐ และเอกชน และเปรียบเทียบความแตกต่างในการบริหาร
4. ควรศึกษาเรื่องข้อจำกัด สภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก แต่ละโรงเรียน มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างกัน ทำให้ตอบสนองความต้องการ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมสามัญศึกษา. ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงานประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คลังนันทวิทยา, 2540.
- _____. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คลังนันทวิทยา, 2540.
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), 2546.
- _____. คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมระยะที่ 8 พ.ศ.2540 –2544. ม.ป.ท., 2539.
- _____. “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546.” ม.ป.ท., 2546.
(อัดสำเนา)
- _____. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 - 2553. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.
- _____. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- _____. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด, 2546.
- กัลยา วรรณสาร. “ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก เขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.

- กัลยาณี พรหมทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา.” ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2546.
- กานต์ เสกขุนทด. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์. “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543.
- จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์. “ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- จินตนา บุญบังการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.
- จินตนา บุญบังการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ม.ป.ป.
- ชนินทร์ ชุนพันธ์รักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- ณรงค์ เสนาฤทธิ์. “การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ปกรณ์ ปรียาก. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ, 2544.
- ถวัลย์ แสงสว่าง. “การดำเนินงานบริหารจัดการคุณภาพด้านวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2540.
- ถวิล มาตรการ. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร. การประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8 - 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/>
- _____. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดีดจำกัด, 2539.
- ทองทิพย์ สิงห์หลง. “ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- ทวีป ศิริธรรม. การวางแผนพัฒนาและการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.
- _____. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2544.
- ธนาคารกสิกรไทย. การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : สู่ความก้าวหน้าและความมั่นคงของชาติในศตวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : ธนาคารกสิกรไทย, 2539.
- ธีระ รุญเจริญ. “รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.” เอกสารในการสัมมนา เรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน. 8 - 9 กุมภาพันธ์ 2545 . ม.ป.ท., สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545. (อัดสำเนา)
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- นิรุจน์ เข็มเงิน. “การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- บรรจง จันทมาศ. ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000. พิมพ์ครั้งที่ 10 . กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2542.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วีเจพริ้นติ้ง, 2544.
- _____. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พริ้นติ้ง, 2546.
- บุญเลี้ยง คำชู. “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

ใบศรี พันเทศ. “การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

ประโชค ชุมพล. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2546.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลขององค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2538.

ปราณี นิลกรณ์. วิธีการทางสถิติประยุกต์ในพฤติกรรมศาสตร์. เอกสารการสอนวิชาสถิติ.

นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544.

พรชูลี อาชาวำรุง. “การวิจัยทางการอุดมศึกษา.” ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528, อ้างถึงใน ประจวบ สุขสมบูรณ์. “การสืบสอบ
แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

_____. “เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทย.” รายงานการสัมมนาสมาคม
เกียรตินิยมการศึกษาแห่งประเทศไทย (Phi Delta Kappa-Thailand Chapter) .
27 - 42 , 6 - 7 พฤศจิกายน 2538 โรงแรมรอยัลริเวอร์, กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา)

พรพิมล ชินภักดี. “ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง
จังหวัดนครพนม.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

พลุ เดชะรินทร์. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 5
มิถุนายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html/>

_____. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ. การประชุมเชิง
ปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ,
วันที่ 8 กรกฎาคม 2548 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2548. เข้าถึงได้
จาก <http://opdc.go.th/>

_____. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard และ Key Performance
Indicators. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พัชรา มั่งชม. “นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์.” เอกสารการสอน ภาควิชาบริหาร

ธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏ

พิบูลสงคราม, 2540. (อัดสำเนา)

พิบูล ทีปะปาน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546.

พิมลพรรณ ดุษิยามิ. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.” รายงาน

ค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศิลปากร, 2550.

ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ไพโรจน์ ศรีเพ็ง. “การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียน

ขนาดเล็กตามธรรมชาติของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.

มนัส ปลายชุม. “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยม

ศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

เมตตา นกเกตุ. “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาใน

โรงเรียนสังกัดเทศบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546.

ยุวดี ทำมาหากิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” สารนิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศิลปากร, 2546.

โยธิน คันสนยุทธ และ ชุมพร ยงกิตติกุล. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบ

สมรรถภาพทางสมอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับลิเคชั่น,

2544.

รุ่ง แก้วแดง. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2546.

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมาราช, 2545.

- วรรณิ ชลนภาสถิตย์. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์. เอกสารการสอน ชุดวิชา
การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.
- วรรณดี ชูกาล. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความ
พึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์
พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2540.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปซิฟิก, 2546.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความ
เป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด, 2546.
- _____. STRATEGIC PLANNING การวางแผน กลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่
ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.
- วิชัย จันทวงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูใน
สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2547.
- วิจิตร ตีจันทร์. การบริหารโรงเรียน. สงขลา : วิทยาลัยเทคนิคสงขลา, 2537.
- วิจิตร ศรีสะอาด. “คำอภิปรายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน.” เอกสารในการสัมมนา
ทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546.
- วิชัย ธงชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2547.
- วิโรจน์ สารัตนะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2542.
- วิโรจน์ สารัตนะ และ อัญชลี สารัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์, 2545.
- วิลาวลัย ไพโรจน์. “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

- วิไล ชนวิวัฒน์. “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2541.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542.
- ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544.
- สงขลา วิชัยทศะ. “บทวิเคราะห์เรื่อง สภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร.” เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง นิติบุคคลนิติใหม่ของการบริหารการศึกษา . กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546. (อัดสำเนา)
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. “การเข้าถึงความหมายขององค์กร.” ม.ป.ท., 2546. (อัดสำเนา)
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2544.
- สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สมาน อัสวภูมิ. “การพัฒนาแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- _____. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา. ม.ป.ท., 2539.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. “พลิกโฉมการศึกษาไทย.” มติชนรายวัน, 6 กันยายน 2549, 27.
- ส.วาสนา ประवालพุกษ์. “การวิเคราะห์องค์ประกอบ.” เอกสารการสอน กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ม.ป.ป.

- สันติ ชัยชนะ. “การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.” การศึกษาอิสระ ปริญญาโท สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- สาคร ศุขศรีวงศ์. การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท
จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, 2551.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกท้อ จำกัด, 2548.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548 ม.ป.ท.,
2548.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปี
งบประมาณ 2547. พระนครศรีอยุธยา : กลุ่มนโยบายและแผน, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การวางแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาภาค
บังคับ 9 ปี. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- _____. การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.
- _____. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- _____. แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- _____. “บริหารศาสตร์.” ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง 7 (เมษายน 2541) : 57 – 58.
- _____. “หลักสูตรผู้ช่วยบริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.”
เอกสารประกอบการศึกษาดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ
ภัณฑ์, 2545.
- _____. PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก (2549)
[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2550. เข้าถึงได้จาก [http://smallschool.obec.go.th/
vision.html/](http://smallschool.obec.go.th/vision.html/)
- _____. ครูแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.
- _____. แนวทางการคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่ง
สินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548.
- _____. แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม
2550. เข้าถึงได้จาก <http://smallschool.obec.go.th/topnews/view.phpM36/>
- _____. รวมคำสั่งมอบอำนาจการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตาม

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : บริษัทสุบรรตการพิมพ์จำกัด, 2546.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ, โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/small_sch/information.html/

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก พ.ศ. 2544 - 2548. กรุงเทพฯ :

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานศักยภาพของคนไทยกับขีดความสามารถในการแข่งขัน ปี 2547. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2548.

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนครปฐม. เอกสารชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF). ม.ป.ท., ม.ป.ป.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. “รายงานการวิจัยติดตามผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน.” ใน บทสรุปสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำของคุรุสภา, 2547.

สำราญ มีแจ้ง. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นิชินแอตเวอร์ไทซิงกรุ๊ป, 2546.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการ วิธีการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2527.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

- สุภาภรณ์ กัลยารัตน์. “การศึกษาการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านคำฮี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.
- สุรัชย์ บุษราคัม. “ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- สุรพล นิธิไกรพจน์. “ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน.” เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546. (อัดสำเนา)
- สุรพล พุ่มคำ. โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- เหรียญ รังษ. “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2549.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- อรทัย มูลคำ. “รายงานสรุปผลการประชุมทางวิชาการ.” เอกสารในการสัมมนาเรื่อง โรงเรียนในฝัน : นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา. วันอาทิตย์ที่ 4 กุมภาพันธ์ 2550. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- เอกกณิน ชุมวรจฺยา. การบริหารเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.nmd.go.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm/>
- เอื้ออารี ท้วมเสน. “การศึกษาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.
- อุทิศ ขาวเขียว. การวางแผนกลยุทธ์. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- อุทุมพร จามรมาน. วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- _____. “โมเดล (Model).” วารสารวิชาการ 1, 3 (มีนาคม 2541) : 21 - 23.

ภาษาต่างประเทศ

- Akomas, Chalie. Examining the brain issues in Nigeria : A Strategic management approach for higher education [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>
- Arpie, Balian G. Strategic management in a performance based organization [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>
- Baldwin, Mark D. "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case Study." Dissertation Abstracts International 55, 4 (October 1994) : 224-A.
- Beall, John. Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Bennis, Warren G., and Burt Nanus. The strategies for taking change. n.p., n.d., อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สืบพันธุ์ไทย. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน." สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- Blumberg , Arthur, and William Greenfield. The Effective Principal : Perspectives on School Leadership. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986.
- Brown Warren B., and Dennis Moberg. "Organization Theory and Management." A Macro Approach. (n.p.,1980) : 17.
- Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995.
- Cater, Good V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Certo , Samuel C. and Paul J.Peter. Strategic Management : A Focus on Process. New York : McGraw-Hill, 1991.

- Conrad , C.F., and R.F.Wilson. "Academic programs review." ASHE-ERIC Higher Education Report No.5 (1985), อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย. "การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย." วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- Corsini ,R.J., and A.J.Auerbach. Concise Encyclopedia of Psychology. New York : John Wley and sons, 1996.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3nd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- _____. Essentials of Psychological Test. 4th ed. New York : Harper & Row, 1984.
- David, Fred R. Strategic Management. 6th ed. New Jer5sey : Prentice-Hall. Inc., 1997.
- Dess , Gregory G., and Alex Miller. Strategic Management. Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Eisner Elliot W. "Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in Educational Evaluation," Journal of Aesthetic Education.n.p.,(1976) : 192-193.
- Frumkin, Peter. Creating New School : The Strategic Management of Charter Schools [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>
- Glueck, William F., and Lawrence R.Jauch. Business Policy and Strategic. New York : McGraw-Hill, 1984.
- Hickman , Craig R., and Michael A.Silva, Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age. New York : New American Library, 1984.
- Higgins, James M., and Julian W.Vincze. Strategic management. 5th ed., Florida : The Dryden Press, 1993.
- Ireland, Duane R., and Robert E.Hoskisson. Strategic Management : Competitiveness and Globalization. 5th ed., Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 2005.
- Keeves, John P. Educational research, methodology and measurement : An international Handbook. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- _____. "Models and model Building." in Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. U.K. : Pergamon Press, 1988.

- Longman Dictionary of Contemporary English. Longman Dictionary. England : Clays, 1987.
- McCarthy, Dennis Patrick. "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate." West Michigan University Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1991) : 4617-A.
- Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : The Free Press, 1994.
- Moo, Gregory. "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development." Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1992) : 4169-A.
- Penrose, Perran. การปฏิรูปงบประมาณทางการศึกษา. ม.ป.ท. : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547.
- Peter, Wrigth, Charles D.Pringle, and Mark J.Kroll. Strategic Management. Massachusetts : Allyn and Bacon (1992) : 4.
- Reid, Linda. The relationship between strategic management and president leadership in selected Colorado state supported and private institutions of higher education [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org/>
- Robbins , Stephen P., and Mary Coulter. Management, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.
- Sergiovanni, T.J. The principals ship : A reflective practice perspective. 2nd ed., Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991.
- Smith, Edward W., and others. The Education Encyclopedia. New Jersey : Prentice-Hall, 1971.
- Tahakkori, Abbas, and Charles Tedlie. Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches. Thousand Oaks, California : Sage, 1998.
- Teran, Ralph. "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)." Dissertation Abstracts International. n.p., (October 1997) : 1771.
- Thompson, Arthur, and Strickland A.J. Strategic Management concept and Cases. 8th ed., New York : Business, 1995.

Thompson, Artur A. Jr., and A.J.Strickland. Strategic management. 14th ed., New York : McGraw-Hill, 2003.

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

Willer, David. Scientific Sociology Theory and Method. New Jersey : Prentice-Hill, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย



ศธ 0520.203.2 / 135

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณหญิง ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ค้างค้ำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ศธ 0520.203.2 / 136

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยพลชัย เสรีรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางขัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ศธ 0520.203.2 / 137

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางขัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรง
ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ศธ 0520.203.2 / 138

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.สุณีย์ สินธุเดชะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ศธ 0520.203.2 / 139

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิทยา ศรีชมภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางขัตติยา คีวงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียุทธ สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. คุณหญิง ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก
ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. รศ.สุนีย์ สินธุเดชะ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
5. ดร.วิทยา ศรีชมภู
ผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา สพท.นนทบุรี เขต 2

แบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพของท่าน

	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง 2. อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 30 - 40 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป 3. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....) 4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ ครูผู้สอน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 15 ปี ขึ้นไป	

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
1	<u>การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือการวางแผน กลยุทธ์</u> ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในสถานศึกษา				
2	ศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและ ปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษา ครอบคลุมด้านสังคมและ วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย				
3	ศึกษากฎหมาย นโยบาย รวมทั้งความ คาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัด การศึกษา				
4	สำรวจแนวคิดและการปฏิบัติของ หน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการ วางแผนกลยุทธ์				
5	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละ ประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการ ดำเนินงานของสถานศึกษา				
6	วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ				
7	วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียนรู้คุณลักษณะนักเรียน การบริหารในด้านปริมาณและคุณภาพ ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
8	วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การ คมนาคม การสื่อสาร อาชีพ				
9	วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความ ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การ ผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญา ท้องถิ่น				
10	วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของ ประชาชน และรายได้ของท้องถิ่น				
11	วิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และ นโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง				
12	ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ				
13	นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงและ แยกเป็น ด้านโอกาสและอุปสรรค ในการ จัดการศึกษาของสถานศึกษา				
14	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายในแต่ละด้านว่า เป็นจุดแข็ง (ผลสำเร็จ) ของสถานศึกษา				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
15	วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ในการให้บริการการศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน				
16	วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา				
17	วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา				
18	วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์				
19	วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์				
20	ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา				
21	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร				
22	ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
23	วิเคราะห์และทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษาว่า มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมใน อนาคตเพียงใด				
24	จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้ พิจารณาร่วมกันแล้ว เพื่อแสดงให้เห็นงาน หลักด้านต่าง ๆ				
25	วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจ หน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา แล้ว กำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต				
26	จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยง ประสานระหว่างกลุ่ม ภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบ โครงสร้างของสถานศึกษา				
27	กำหนดสถานภาพในอนาคตของ สถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจาก ข้อมูลย้อนอดีต และ มองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน				
28	ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้ว เขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดย ใช้ข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบัน ทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน				
29	นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
30	ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้น เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ แล้วกำหนดเป็นข้อผูกพันในเชิงสร้างแรงจูงใจ				
31	ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา				
32	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของต้นสังกัด โดยการพิจารณาควบคู่ไปกับข้อมูลพื้นฐาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย				
33	ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis				
34	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ เทคนิค SWOT Analysis				
35	การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์				
36	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาระบุภาพหรือความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน ทำทนายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริง				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
37	วิสัยทัศน์สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้				
38	กำหนด (พันธกิจ) บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน				
39	พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิด ผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย				
40	กำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจ				
41	ใช้ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง				
42	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ				
43	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 5 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา				
44	มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา				
45	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษามีความ สอดคล้องสัมพันธ์กัน				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
46	กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย				
47	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา				
48	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนด กลยุทธ์ของสถานศึกษา				
49	กลยุทธ์ที่กำหนด เชื่อมโยง สอดคล้อง เหมาะสม และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา				
50	นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันเพื่อกำหนด กลยุทธ์				
51	กลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจนเชื่อมโยง และแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด				
52	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง				
53	มีการคิดค้นนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์ที่ ท้าทาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (best practice) ของสถานศึกษา				
54	ข้อความในกลยุทธ์ กระตุ้น เร้าใจต่อการ ปฏิบัติงานและมี ความเป็นไปได้จริง				
55	มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์				
56	มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของ กลยุทธ์อย่างชัดเจน				

ผลการตรวจสอบคำดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	คำดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
57	ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุ การบริการและผลผลิต โดยให้รายละเอียด เกี่ยวกับการบริการและผลผลิตหลักที่ สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของวิสัยทัศน์				
58	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดย พิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพ สถานศึกษา				
59	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึง วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน				
60	ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็น ทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการ ประมาณการที่คาดว่า จะต้องเกิดขึ้นใน อนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า				
61	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ ละทางแล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มี ส่วนร่วมเห็นว่า ดีที่สุด				
62	ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะ ได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตาม กลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุ วิสัยทัศน์				
63	<u>การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</u> ทบทวน/ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด				
64	บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานโครงการ				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
65	มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณ รายหัวนักเรียน/เงินนอกงบประมาณ				
66	มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน/ โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่าย สถานศึกษา				
67	ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบ วงเงิน				
68	เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญ แปลง สู่การปฏิบัติในรูปงาน / โครงการ / กิจกรรม				
69	โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผลผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน				
70	ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำ กลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กร สู่การปฏิบัติ				
71	กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิง คุณภาพ และการ จัดทำรายละเอียดของ เกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน				
72	การกำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีปฏิบัติ และ วิธีดำเนินการไว้ อย่างชัดเจน				
73	มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จชัดเจน สามารถใช้ได้ จริงในทางปฏิบัติ				
74	ดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart)				

ผลการตรวจสอบคำดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	คำดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
75	กิจกรรมตามโครงการ สามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ อย่างเป็นรูปธรรม				
76	สื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน				
77	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน				
78	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน				
79	จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา				
80	สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
81	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
82	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน				
83	จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ				
84	มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
85	มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทาง เดียวกัน				
86	มีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิด ปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางในการ แก้ปัญหาร่วมกัน				
87	มีการสรรหา/ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ การ บริหารจัดการ เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง				
88	ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของ ผู้ปกครอง				
89	<u>การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา</u> กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตาม และประเมินผล				
90	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความ ตระหนักในความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน				
91	สื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการ ติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร				
92	กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุม ตัวชี้วัด				
93	จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล				
94	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กลยุทธ์ของสถานศึกษา				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
95	กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล				
96	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา				
97	สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ				
98	ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่ สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด				
99	ติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรม ตามแผน ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง				
100	การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย				
101	มีการติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรม จะก่อให้เกิดผลผลิตภายในระยะเวลาที่ กำหนดอย่างต่อเนื่อง				
102	ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อ หาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อ ความสำเร็จ				
103	นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับ ติดตาม เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์				
104	ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น				
105	ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของ หน่วยงานหรือไม่				

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความหมายสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	วัดได้ตรง กับ ความหมาย (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	วัดได้ไม่ ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง (IOC)
106	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน (benchmarking) กับหน่วยงานอื่น เพื่อ ผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อย่างก้าวกระโดด				
107	จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ				
108	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ				
109	ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น				

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 161

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอลดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประสาท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางขัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางขัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 162

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2๖ สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคึก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตขอให้ นางชัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษามีหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 163

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ดวงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิตติ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางชัตติยา ดวงสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2/164

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางขนุน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางจัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นางจัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 165

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองโยงเวทีอุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นางชัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 166

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดใหญ่สว่างอารมณ์

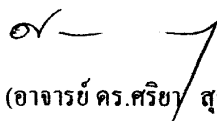
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา คังวสาราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางชัตติยา คังวสาราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 167

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราษฎร์นิยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒินิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางชัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 168

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพรางาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ดั่งสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตขอให้ นางชัตติยา ดั่งสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 169

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2c สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองโคะนุ้ย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางขัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางขัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.203.2 / 170

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนศาลากุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชัตติยา ค้างสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางชัตติยา ค้างสำราญ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๑-7
(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

1.	โรงเรียนวัดประสาธ	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
2.	โรงเรียนวัดตึก	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
3.	โรงเรียนวัดสัก	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
4.	โรงเรียนวัดบางขุน	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
5.	โรงเรียนคลองโยงเวทีอุปถัมภ์	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
6.	โรงเรียนวัดใหญ่สว่างอารมณ์	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
7.	โรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
8.	โรงเรียนบ้านเพรางาย	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
9.	โรงเรียนคลองไต่ะน้อย	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
10.	โรงเรียนวัดศาลากุล	สำนักงานพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ภาคผนวก ค

ผลการทดลองเครื่องมือ

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ทดลองเครื่องมือ)

Frequencies		Statistics				
		sex	age	educ	posi	work
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table		sex			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	45.0	45.0	45.0
	2.00	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	7.5	7.5	7.5
	2.00	5	12.5	12.5	20.0
	3.00	17	42.5	42.5	62.5
	4.00	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ทดลองเครื่องมือ) (ต่อ)

educ					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	30	75.0	75.0	75.0
	2.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

posi					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	10	25.0	25.0	25.0
	2.00	20	50.0	50.0	75.0
	3.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

work					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	8	20.0	20.0	20.0
	2.00	3	7.5	7.5	27.5
	3.00	6	15.0	15.0	42.5
	4.00	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	40	2.00	5.00	4.2750	.75064
a2	40	3.00	5.00	4.0500	.67748
a3	40	2.00	5.00	3.9500	.78283
a4	40	2.00	5.00	3.9250	.72986
a5	40	2.00	5.00	4.1250	.75744
a6	40	3.00	5.00	4.3000	.72324
a7	40	3.00	5.00	4.2750	.71567
a8	40	2.00	5.00	4.1750	.71208
a9	40	2.00	5.00	4.0250	.76753
a10	40	2.00	5.00	4.0000	.78446
a11	40	3.00	5.00	3.8750	.75744
a12	40	3.00	5.00	3.9500	.67748
a13	40	2.00	5.00	4.1250	.68641
a14	40	3.00	5.00	4.3250	.61550
a15	40	3.00	5.00	4.2000	.72324
a16	40	3.00	5.00	4.0750	.72986
a17	40	2.00	5.00	3.9500	.74936
a18	40	2.00	5.00	4.1000	.81019
a19	40	2.00	5.00	4.0500	.78283
a20	40	3.00	5.00	4.2750	.64001
a21	40	3.00	5.00	4.2000	.60764
a22	40	3.00	5.00	4.0750	.72986
a23	40	3.00	5.00	4.1250	.72280
a24	40	3.00	5.00	4.3000	.68687
a25	40	3.00	5.00	4.0250	.76753
a26	40	3.00	5.00	4.0000	.59914
a27	40	3.00	5.00	3.9750	.69752

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a28	40	3.00	5.00	4.1000	.77790
a29	40	2.00	5.00	4.1500	.76962
a30	40	2.00	5.00	3.9000	.70892
a31	40	2.00	5.00	4.2000	.72324
a32	40	3.00	5.00	4.0250	.69752
a33	40	3.00	5.00	4.2000	.68687
a34	40	2.00	5.00	3.9250	.94428
a35	40	2.00	5.00	4.0750	.85896
a36	40	3.00	5.00	4.1750	.63599
a37	40	3.00	5.00	4.3500	.57957
a38	40	2.00	5.00	4.1500	.73554
a39	40	2.00	5.00	3.9250	.85896
a40	40	2.00	5.00	4.0500	.67748
a41	40	3.00	5.00	4.0500	.71432
a42	40	3.00	5.00	4.1500	.69982
a43	40	2.00	5.00	4.0500	.84580
a44	40	2.00	5.00	4.1250	.68641
a45	40	2.00	5.00	4.1250	.72280
a46	40	2.00	5.00	4.1250	.68641
a47	40	3.00	5.00	3.9500	.63851
a48	40	3.00	5.00	4.1750	.67511
a49	40	3.00	5.00	4.1000	.63246
a50	40	2.00	5.00	4.1500	.80224
a51	40	3.00	5.00	4.1000	.63246
a52	40	3.00	5.00	4.0500	.71432
a53	40	2.00	5.00	3.8250	.74722
a54	40	2.00	5.00	3.9500	.87560

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a55	40	3.00	5.00	4.1250	.68641
a56	40	2.00	5.00	3.8250	.67511
a57	40	3.00	5.00	4.0750	.65584
a58	40	3.00	5.00	4.0500	.71432
a59	40	2.00	5.00	4.0750	.79703
a60	40	3.00	5.00	3.9750	.73336
a61	40	3.00	5.00	4.0000	.67937
a62	40	3.00	5.00	4.1000	.74421
a63	40	3.00	5.00	4.1000	.70892
a64	40	2.00	5.00	4.0250	.76753
a65	40	2.00	5.00	4.1500	.76962
a66	40	2.00	5.00	4.0250	.80024
a67	40	3.00	5.00	4.1000	.74421
a68	40	3.00	5.00	4.3250	.69384
a69	40	3.00	5.00	4.3000	.56387
a70	40	2.00	5.00	3.9750	.76753
a71	40	3.00	5.00	4.1000	.70892
a72	40	3.00	5.00	4.0250	.76753
a73	40	2.00	5.00	3.9000	.92819
a74	40	2.00	5.00	3.8000	.72324
a75	40	2.00	5.00	4.0250	.69752
a76	40	3.00	5.00	4.0750	.65584
a77	40	3.00	5.00	4.3500	.66216
a78	40	3.00	5.00	4.2250	.65974
a79	40	2.00	5.00	4.1500	.76962
a80	40	2.00	5.00	4.1250	.72280
a81	40	2.00	5.00	3.9750	.73336

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
a82	40	2.00	5.00	4.0250	.76753
a83	40	2.00	5.00	3.8750	.79057
a84	40	2.00	5.00	3.9500	.74936
a85	40	2.00	5.00	4.0500	.78283
a86	40	3.00	5.00	4.4000	.67178
a87	40	3.00	5.00	4.2750	.71567
a88	40	3.00	5.00	4.1750	.67511
a89	40	3.00	5.00	4.1000	.70892
a90	40	2.00	5.00	4.0000	.75107
a91	40	2.00	5.00	3.9000	.87119
a92	40	3.00	5.00	3.8500	.73554
a93	40	3.00	5.00	4.1500	.76962
a94	40	2.00	5.00	4.0750	.79703
a95	40	3.00	5.00	4.3250	.69384
a96	40	3.00	5.00	4.1750	.67511
a97	40	3.00	5.00	4.0750	.69384
a98	40	2.00	5.00	3.9750	.69752
a99	40	2.00	5.00	4.0000	.78446
a100	40	2.00	5.00	4.0250	.73336
a101	40	3.00	5.00	4.1500	.66216
a102	40	3.00	5.00	4.0500	.78283
a103	40	3.00	5.00	4.0750	.76418
a104	40	2.00	5.00	4.0500	.81492
a105	40	2.00	5.00	3.9000	.77790
a106	40	2.00	5.00	3.8000	.79097
a107	40	3.00	5.00	4.2000	.72324
a108	40	2.00	5.00	4.3250	.79703

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ (ต่อ)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a109	40	3.00	5.00	4.3000	.72324
Valid N (listwise)	40				

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	40	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	109

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 4123

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้วย นางชัตติยา คิ้วงำราญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดของท่านทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์ งาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคงกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 4124



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางชัตติยา ค้วงสำราญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติงานแทนและครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติงานแทนและครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๗ ๗๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู
2. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในโรงเรียนของท่าน คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
3. คำถามนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนของท่าน

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดี

นางชัตติยา ต้วงสำราญ
 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพของท่าน

	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง 2. อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 30 - 40 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป 3. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....) 4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ ครูผู้สอน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 15 ปี ขึ้นไป	

- ตอนที่ 2** ข้อมูลด้านรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
- คำชี้แจง** แบบสอบถามข้อมูลด้านรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 109 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา					
2	ศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย					
3	ศึกษากฎหมาย นโยบาย รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา					
4	สำรวจแนวคิดและการปฏิบัติของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์					
5	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
6	วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ					
7	วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียนรู้คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา					
8	วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9	วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยีได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น					
10	วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชน และรายได้ของท้องถิ่น					
11	วิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง					
12	ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (ปัจจัยภายใน) ด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ					
13	นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงและแยกเป็น ด้านโอกาสและอุปสรรค ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
14	วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายในแต่ละด้านว่า เป็นจุดแข็ง (ผลสำเร็จ) ของสถานศึกษา					
15	วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ในการให้บริการการศึกษา และคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน					
16	วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา					
17	วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา					
18	วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์					
19	วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์					
20	ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
21	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมา กำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร					
22	ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อม ที่อาจส่งผล กระทบต่อสถานศึกษา					
23	วิเคราะห์และทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสภาวะ แวดล้อมในอนาคตเพียงใด					
24	จัดเรียงลำดับความสำคัญของการกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน แล้ว เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ					
25	วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของ สถานศึกษา แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต					
26	จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยง ประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์ รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา					
27	กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่ง มีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจาก ข้อมูลย้อนอดีต และ มองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน					
28	ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็น วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีตและมอง ปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน					
29	นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์					
30	ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้น เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือ ความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์ แล้วกำหนดเป็นข้อผูกพันในเชิงสร้างแรงจูงใจ					
31	ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
32	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของต้นสังกัด โดยการพิจารณาควบคู่ไปกับข้อมูลพื้นฐาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย					
33	ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis					
34	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis					
35	การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์					
36	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาระบุภาพหรือความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน ทำทนาย กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริง					
37	วิสัยทัศน์สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้					
38	กำหนด (พันธกิจ) บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน					
39	พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย					
40	กำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจ					
41	ใช้ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทำทนาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง					
42	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ					
43	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
44	มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
45	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน					
46	กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย					
47	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา					
48	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
49	กลยุทธ์ที่กำหนด เชื่อมโยง สอดคล้อง เหมาะสม และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
50	นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เชื่อมโยงและสัมพันธ์ กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์					
51	กลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจนเชื่อมโยงและแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด					
52	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
53	มีการคิดค้นนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์ที่ทำนาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (best practice) ของสถานศึกษา					
54	ข้อความในกลยุทธ์ กระตุ้น เร้าใจต่อการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้จริง					
55	มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์					
56	มีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน					
57	ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุการบริการและผลผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์					
58	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
59	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน					
60	ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่า จะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า					
61	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่า ดีที่สุด					
62	ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์					
63	ทบทวน/ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด					
64	บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/โครงการ					
65	มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน/เงินนอกงบประมาณ					
66	มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน/โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา					
67	ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน					
68	เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญ แปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน/ โครงการ/กิจกรรม					
69	โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผละผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
70	ระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ					
71	กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพ และการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
72	การกำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน					
73	มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จชัดเจน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ					
74	ดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart)					
75	กิจกรรมตามโครงการ สามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ อย่างเป็นรูปธรรม					
76	สื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน					
77	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน					
78	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
79	จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา					
80	สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
81	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
82	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน					
83	จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ					
84	มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย					
85	มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน					
86	มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน					

ข้อ ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
87	มีการสรรหา/ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ การบริหารจัดการ เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง					
88	ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจของผู้ปกครอง					
89	กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล					
90	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักใน ความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
91	สื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่ว ทั้งองค์กร					
92	กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด					
93	จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล					
94	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา					
95	กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผล					
96	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
97	สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ					
98	ติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตาม ปฏิทินที่กำหนด					
99	ติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาตาม โครงการ/กิจกรรม ตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง					
100	การรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
101	มีการติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรม จะก่อให้เกิด ผลผลิตภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง					
102	ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจ เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ					
103	นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์					

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนบ้านโคกงาม	30	โรงเรียนบ้านห้วยสำราญ
2	โรงเรียนบ้านดอยคำ	31	โรงเรียนบ้านโนนบุญมี
3	โรงเรียนบ้านแม่มรอง	32	โรงเรียนวัดไผ่ดำ
4	โรงเรียนบ้านฉิมพลี	33	โรงเรียนวัดบ้านกล้วย
5	โรงเรียนบ้านแปลงห้า	34	โรงเรียนวัดตุ่มหู
6	โรงเรียนบ้านตาลใต้	35	โรงเรียนวัดตะโกรวม
7	โรงเรียนบ้านขุน	36	โรงเรียนวัดราษฎร์ประสิทธิ์
8	โรงเรียนชุมชนแม่ทัพ	37	โรงเรียนวัดวิหารขาว
9	โรงเรียนบางแก้ว	38	โรงเรียนวัดตะโกรวม
10	โรงเรียนศูนย์อพยพแปลงแปด	39	โรงเรียนวัดหลวง
11	โรงเรียนบ้านนาเมือง	40	โรงเรียนวัดตะโหนด
12	โรงเรียนบ้านนาฟองแดง	41	โรงเรียนวัดปลาไหล
12	โรงเรียนบ้านนาชุมคัน	42	โรงเรียนบ้านหนองสลด
14	โรงเรียนบ้านนาทุ่งใหญ่	42	โรงเรียนวัดลำพยอม
15	โรงเรียนบ้านหนองน้ำสร้าง	43	โรงเรียนบ้านกุ่ม
16	โรงเรียนบ้านหนองลาน	44	โรงเรียนวัดหนองเอี่ยน
17	โรงเรียนบ้านนาไก่เขี่ย	45	โรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม
18	โรงเรียนบ้านน้ำลอม	46	โรงเรียนวัดเขาชะงุ้ม
19	โรงเรียนบ้านนาคาลัย	47	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่
20	โรงเรียนบ้านเดื่อ	48	โรงเรียนวัดดอนพรม
21	โรงเรียนบ้านดอนหวาย	49	โรงเรียนวัดหนองหญ้าปล้อง
22	โรงเรียนบ้านนาทราย	50	โรงเรียนวัดบ่อมะกรูด
23	โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์	51	โรงเรียนวัดบางปลา
24	โรงเรียนบ้านยางบึง	52	โรงเรียนวัดบางน้ำวน
25	โรงเรียนบ้านช้าง	53	โรงเรียนวัดนาซุด
26	โรงเรียนบ้านหนองคอนแสน	54	โรงเรียนวัดบางด้วน
27	โรงเรียนบ้านป่อง	55	โรงเรียนวัดบางน้ำผึ้งนอก
28	โรงเรียนบ้านเก่าน้อย	56	โรงเรียนวัดกระเจ้ากลาง
29	โรงเรียนบ้านศรีบุญเรือง	57	โรงเรียนวัดบางขมิ้น

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
58	โรงเรียนวัดลาดรังสรรค์	88	โรงเรียนบ้านควนประ
59	โรงเรียนวัดคันลัด	89	โรงเรียนกุยเหนือ
60	โรงเรียนวัดนาขวาง	90	โรงเรียนวัดธรรมใหญ่
61	โรงเรียนวัดไต่บ้านป่อ	91	โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์)
62	โรงเรียนบ้านวังไทร	92	โรงเรียนวัดพระเงิน (อิสราวิทย์อุปถัมภ์)
63	โรงเรียนบ้านหัวป่า	93	โรงเรียนวัดกลางเกร็ด
64	โรงเรียนบ้านแว้งสีสด	94	โรงเรียนวัดเชิงเลน
65	โรงเรียนประชารัฐสามัคคี	95	โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม
66	โรงเรียนบ้านวังกระสวย	96	โรงเรียนบ้านจอกขวาง
67	โรงเรียนหนองน้ำใส	97	โรงเรียนบ้านหัวงัว
68	โรงเรียนบ้านท่าช้าง	98	โรงเรียนบ้านหนองคูไชยหนองขาม
69	โรงเรียนบ้านหมูสี	99	โรงเรียนบ้านโสกยาง
70	โรงเรียนบ้านชัยเศรษฐี	100	โรงเรียนบ้านโคกแปะ
71	โรงเรียนบ้านโคกสว่าง	101	โรงเรียนชุมชนบ้านงัวบา
72	โรงเรียนคลองดินดำ	102	โรงเรียนบ้านโคกไร่
73	โรงเรียนบ้านเขาแก้ว	103	โรงเรียนบ้านดอนหัน
74	โรงเรียนวัดกลางดง	104	โรงเรียนบ้านโคกเต่า
75	โรงเรียนบ้านบุใหญ่	105	โรงเรียนบ้านดอนแดงน้ำเกลี้ยง
76	โรงเรียนบ้านชัยใต้	106	โรงเรียนบ้านเปลือยดอนมน้ำ
77	โรงเรียนผ่านศึกสงเคราะห์	107	โรงเรียนบ้านหนองไผ่
78	โรงเรียนบ้านหนองตาแก้ว	108	โรงเรียนบ้านตลาดโนนโพธิ์
79	โรงเรียนบ้านหนองนายขุย	109	โรงเรียนบ้านดู่หนองโก
80	โรงเรียนบ้านทุ่งใหญ่	110	โรงเรียนบ้านไถ่นา
81	โรงเรียนบ้านทุ่งเลียบ	111	โรงเรียนบ้านขามป้อม
82	โรงเรียนวัดท่าข้าม	112	โรงเรียนโคกเมยประชาพัฒนา
83	โรงเรียนบ้านป่าครองชีพ	113	โรงเรียนชุมชนโพนงามประสาธศิลป
84	โรงเรียนชุมชนบ้านกรือเซะ	114	โรงเรียนดอนหวายราษฎร์บำรุง
85	โรงเรียนบ้านคลองขุด	115	โรงเรียนโนนไฮหนองอีกลุ่มวิทยา
86	โรงเรียนบ้านหนองยาง	116	โรงเรียนบ้านป่อโนนมะคำวิทยาคาร
87	โรงเรียนบ้านนาเกิดผล	117	โรงเรียนบึงสว่างวิทยาคม

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
118	โรงเรียนหนองตุวิทยา	137	โรงเรียนบ้านเหล่ากกโพธิ์กกเค็ง
119	โรงเรียนนาจำปา	138	โรงเรียนบ้านเหล่าหมากบ้าเชียงสม
120	โรงเรียนคำไผ่สงเคราะห์	139	โรงเรียนบ้านท่าแร่
121	โรงเรียนบ้านนาออกควาย	140	โรงเรียนบ้านนาเพ็ญ
122	โรงเรียนบ้านเขาวง	141	โรงเรียนบ้านหนองกวาง
123	โรงเรียนวัดดอนยาง	142	โรงเรียนบ้านท่าม่วงเวียงคำ
124	โรงเรียนวัดดอนเมือง	143	โรงเรียนสวนมอนคำ
125	โรงเรียนวัดนาทุ่ง	144	โรงเรียนบ้านคำไผ่
126	โรงเรียนวัดขุนกระหิง	145	โรงเรียนบ้านนาแขก
127	โรงเรียนวัดดอนทรายแก้ว	146	โรงเรียนบ้านคล้อโคกกวาง
128	โรงเรียนบ้านทรายขาว	147	โรงเรียนบ้านหนองสะแกสน
129	โรงเรียนบ้านรับร่อ	148	โรงเรียนบ้านคลองเพชรสวาย
130	โรงเรียนบ้านเขาน้อย	149	โรงเรียนบ้านเรียม
131	โรงเรียนวัดท่าบุญมี	150	โรงเรียนบ้านคะนาสามัคคี
132	โรงเรียนวัดนาวังหิน	151	โรงเรียนบ้านโป่ง
133	โรงเรียนวัดเนินตามาก	152	โรงเรียนบ้านพราน
134	โรงเรียนวัดเนินสัก	153	โรงเรียนบ้านหนองพัง
135	โรงเรียนวัดบางนาง	154	โรงเรียนบ้านเขวา
136	โรงเรียนบ้านเมืองพริก	155	โรงเรียนบ้านเรือทองคลองคำ

ภาคผนวก จ

หนังสือขอสัมภาษณ์
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ศธ 0520.203.2 / 337



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ด้วงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ด้วงสำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/338



ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รัศนศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รัศนศึกษา
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ศธ 0520.203.2 / 339

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากรได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งสำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/340



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งจิก (วัชชุติอนุกุล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์--- สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์ สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วัช)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 341



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งงสำราญ สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วัชร์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 342



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์ สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วิเศษ)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/343



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประชารังษิณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงสำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/344



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดซุกฟี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งงลำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งงลำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 345



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งหวาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/346



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหาดเสือเต้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งงสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งงสำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 347



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการบ้านฉลอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์ สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/348



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาปะขอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งวงษ์ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งวงษ์
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 349



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการบ้านค่ายเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งงลำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งงลำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วัช)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 350



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการบ้านคลองยาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งสำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุเชฎฐบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งสำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 351



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก”

เรียน ผู้อำนวยการบ้านหลักบัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางชัตติยา ดั่งงำราญ รหัสนักศึกษา 48252901 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางชัตติยา ดั่งงำราญ
สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” เพื่อนำไปประกอบการความเหมาะสมของรูปแบบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ผนวก ข

แบบสัมภาษณ์
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

**สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อประกอบการพิจารณารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก**

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

เคยดำรงตำแหน่ง 1. สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
 2. สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
 3. สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. จากร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
2. จากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สำหรับการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของประเทศไทย เพราะเหตุใด
3. จากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า องค์ประกอบใดบ้าง ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผล (ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ)
4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และให้ความมั่นใจต่อการนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสม ในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้.

นางชัตติยา ดั่งสำราญ
นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง

หลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียน ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตรวจสอบถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 6 องค์ประกอบ

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา								
2. การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา								
3. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา								
4. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา								
5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา								
6. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา								
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ (เพิ่มเติม)								
.....								
.....								
.....								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....
2. จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สำหรับการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของประเทศไทย เพราะเหตุใด

.....

.....

.....
3. จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ท่านเห็นว่า องค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน (ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ)

.....

.....

.....
4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

.....

.....
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

.....

.....

(.....)

ผู้ให้ข้อมูล

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย**

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองยาง	จังหวัดกระบี่
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาปะขอ (ปัญญประชานุสรณ์)	จังหวัดพัทลุง
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค่ายเจริญ	จังหวัดเชียงราย
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลักปิ่น	จังหวัดเชียงใหม่
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งนาน้อย	จังหวัดพิษณุโลก
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหาดเสือเต้น	จังหวัดอุดรธานี
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉลอม	จังหวัดตาก
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพยุห์	จังหวัดศรีสะเกษ
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคู	จังหวัดสุรินทร์
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแก	จังหวัดสกลนคร
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดจิก (รัชชสิริอนุกุล)	จังหวัดนครราชสีมา
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์)	จังหวัดนนทบุรี
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งหวาย	จังหวัดกาญจนบุรี
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดซูกฟ้า	จังหวัดกาญจนบุรี
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนประชากรรังษฤษฏี	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 25 วิเคราะห์องค์ประกอบ (กลุ่มตัวอย่าง)

Factor Analysis		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.949
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	22271.706
	df	5886
	Sig.	.000
Communalities		
	Initial	Extraction
a1	1.000	.625
a2	1.000	.631
a3	1.000	.619
a4	1.000	.519
a5	1.000	.593
a6	1.000	.558
a7	1.000	.591
a8	1.000	.618
a9	1.000	.595
a10	1.000	.570
a11	1.000	.553
a12	1.000	.573
a13	1.000	.620
a14	1.000	.487
a15	1.000	.526
a16	1.000	.570
a17	1.000	.601
a18	1.000	.613
a19	1.000	.556
a20	1.000	.628
a21	1.000	.517
a22	1.000	.667
a23	1.000	.590
a24	1.000	.618
a25	1.000	.585
a26	1.000	.578
a27	1.000	.659
a28	1.000	.559

ตารางที่ 25 วิเคราะห์องค์ประกอบ (กลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

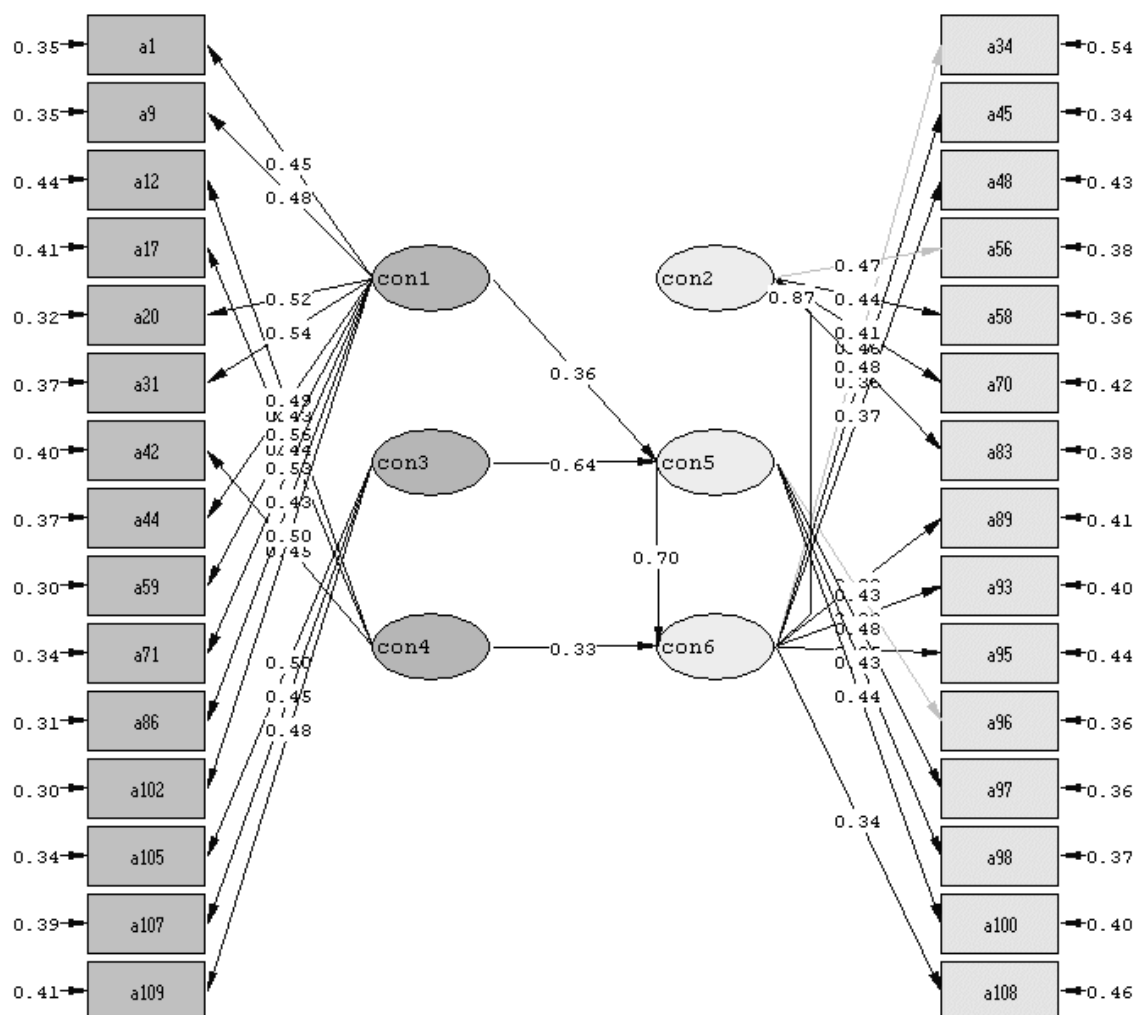
	Initial	Extraction			
a29	1.000	.555	a52	1.000	.573
a30	1.000	.570	a53	1.000	.547
a31	1.000	.624	a54	1.000	.586
a32	1.000	.640	a55	1.000	.612
a33	1.000	.676	a56	1.000	.630
a34	1.000	.579	a57	1.000	.645
a35	1.000	.598	a58	1.000	.670
a36	1.000	.618	a59	1.000	.673
a37	1.000	.587	a60	1.000	.650
a38	1.000	.622	a61	1.000	.576
a39	1.000	.491	a62	1.000	.683
a40	1.000	.637	a63	1.000	.579
a41	1.000	.523	a64	1.000	.591
a42	1.000	.563	a65	1.000	.596
a43	1.000	.530	a66	1.000	.609
a44	1.000	.672	a67	1.000	.529
a45	1.000	.636	a68	1.000	.596
a46	1.000	.633	a69	1.000	.518
a47	1.000	.636	a70	1.000	.547
a48	1.000	.623	a71	1.000	.622
a49	1.000	.535	a72	1.000	.617
a50	1.000	.551	a73	1.000	.569
a51	1.000	.519	a74	1.000	.583

ตารางที่ 25 วิเคราะห์องค์ประกอบ (กลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

	Initial	Extraction		Initial	Extraction
a75	1.000	.586	a93	1.000	.588
a76	1.000	.608	a94	1.000	.543
a77	1.000	.597	a95	1.000	.607
a78	1.000	.599	a96	1.000	.596
a79	1.000	.634	a97	1.000	.604
a80	1.000	.563	a98	1.000	.553
a81	1.000	.600	a99	1.000	.540
a82	1.000	.606	a100	1.000	.616
a83	1.000	.593	a101	1.000	.590
a84	1.000	.576	a102	1.000	.676
a85	1.000	.630	a103	1.000	.616
a86	1.000	.698	a104	1.000	.597
a87	1.000	.626	a105	1.000	.627
a88	1.000	.626	a106	1.000	.589
a89	1.000	.619	a107	1.000	.605
a90	1.000	.647	a108	1.000	.591
a91	1.000	.606	a109	1.000	.599
a92	1.000	.527			

Extraction Method: Principal Component Analysis

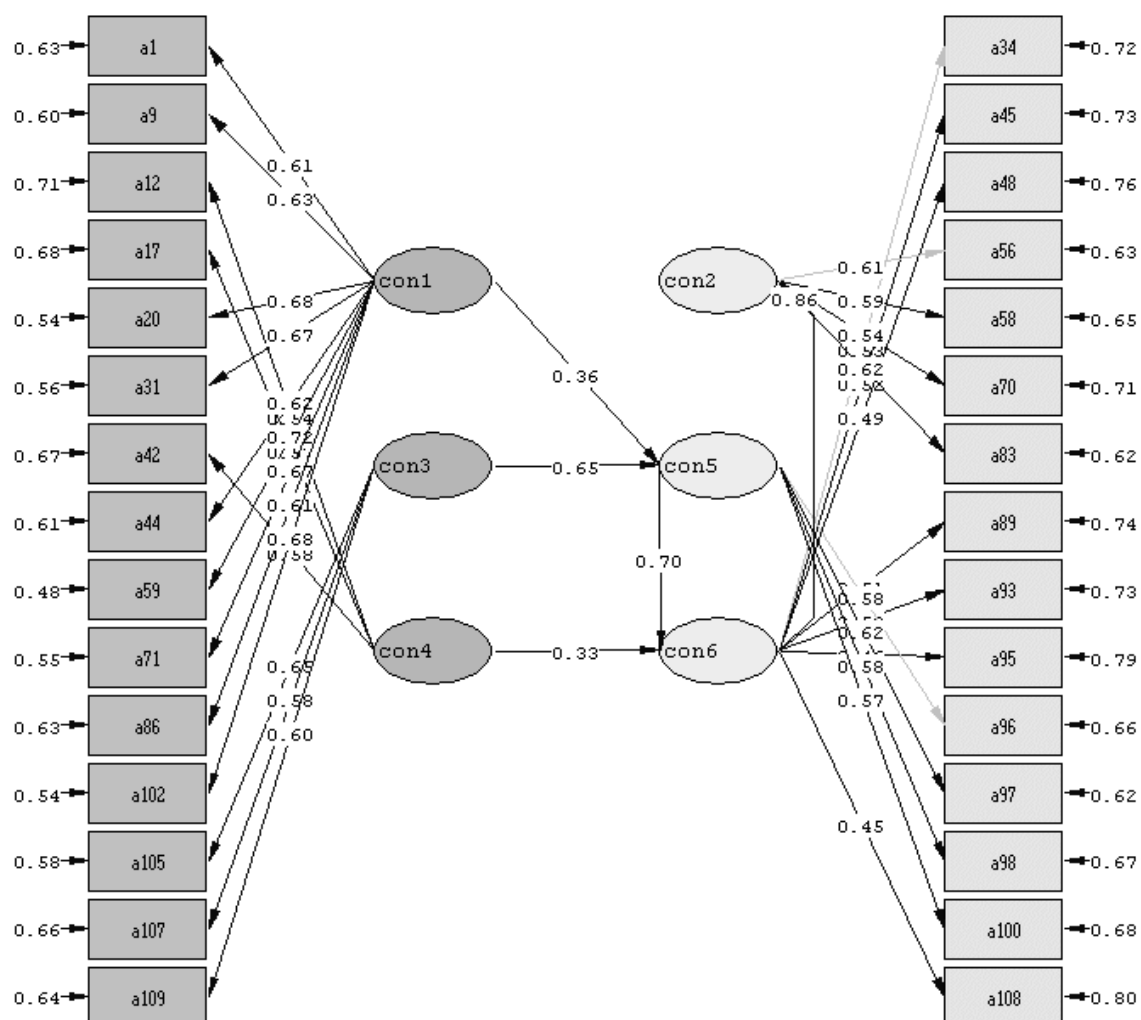
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก



Chi - Square = 562.46, df=397, P-value=0.00000, RMSEA=0.028

แผนภูมิที่ 27 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

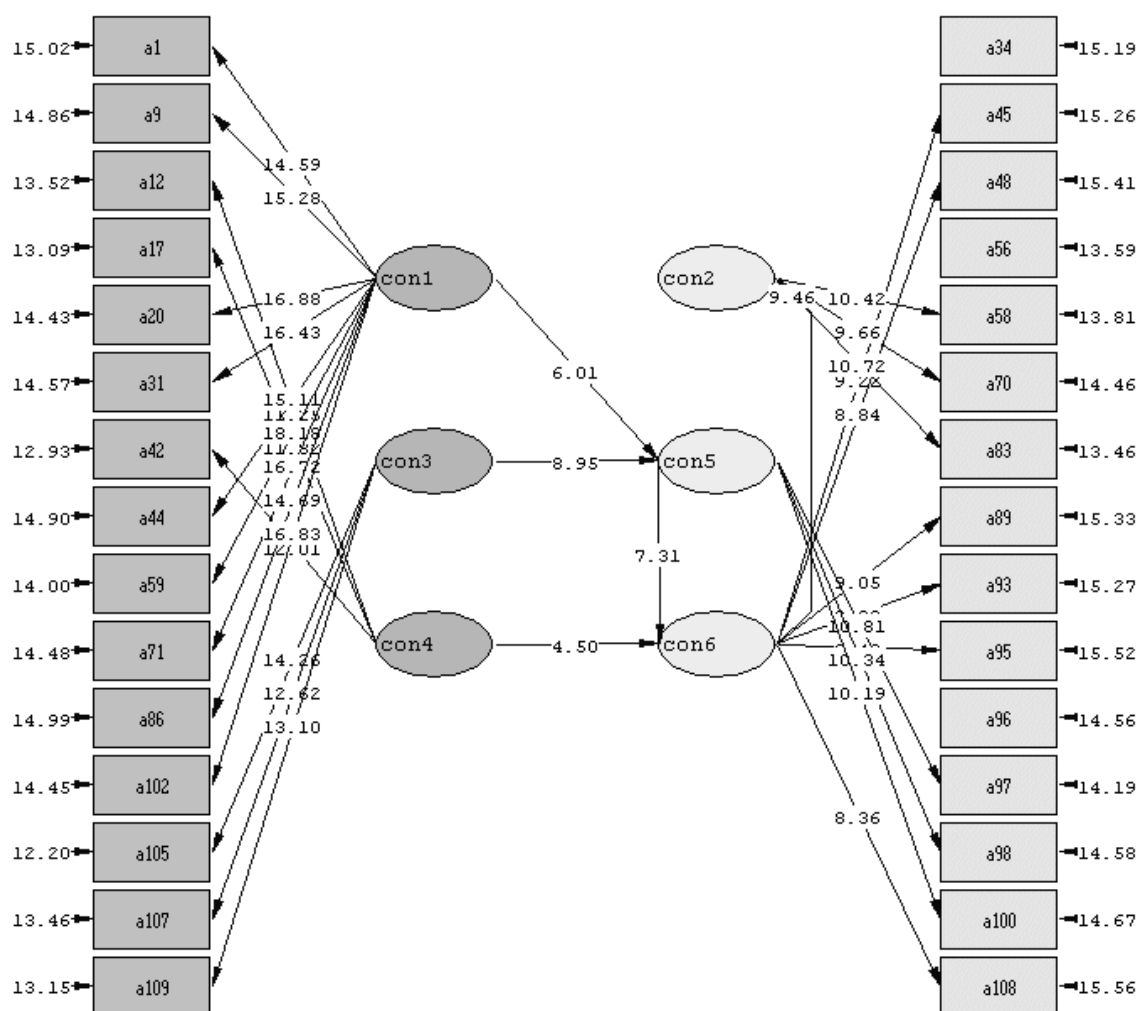
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก



Chi-Square=562.46, df=397, P-value=0.00000, RMSEA=0.028

แผนภูมิที่ 28 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก



Chi-Square=562.46, df=397, P-value=0.00000, RMSEA=0.028

แผนภูมิที่ 29 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสถิติทดสอบ (t-test)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ที่อยู่	นางชัตติยา ต้วงสำราญ 77/14 ซอยวัดไตรรัตนาราม ถนนรามอินทรา แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์) ตำบลบางตะไนย์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทรศัพท์ 0-2501-7243
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาสังคมศึกษา วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์
พ.ศ. 2543	สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2526	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านก้นตรุม อำเภอไพรบึง จังหวัดศรีสะเกษ
พ.ศ. 2529	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านโคกแสมสาร สปก.สระโบสถ์ จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2537	อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนคลองโยงเวทีอุปถัมภ์ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2543	อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์) อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์) อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี