

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล
2. เป้าหมายของสถานศึกษา
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จของสถานศึกษา
5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ไว้จำนวนมาก และจะอธิบายความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (strategic) ดังต่อไปนี้

ฟิตส์และเลย์ (Fitts and Lei, 2000 : 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

กลูค (Glueck, 1984 : 196) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสพอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณา กลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

ซีโต้ และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990 : 223) ได้ให้ความหมายของการบริหาร กลยุทธ์ คือ กระบวนการทำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้อง สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ

ไรท์ ปริงเกิ้ล และครอล (Wright Pringle and Kroll, 1992 : 19) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าคือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุตามภารกิจและ เป้าหมายขององค์การ

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006 : 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและ การปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทรุดผลสำเร็จ

Chandler (อ้างถึงใน สุนทรรัตน์ สกุลศิริทรัพย์, 2550 : 29) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวิธีการ ทำงานไปสู่สภาพใหม่ องค์กรอยู่รอดและปลอดภัย ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

Rue and Holland (อ้างถึงใน วรวิทย์ ทวีปวรเดช, 2550 : 8) การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไป ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

สุมนรัตน์ สกุลศิริทรัพย์ (2550 : 29) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการ ตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาการบริหาร กลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

พัศตร์พจน์ วัฒนสินธุ์ (อ้างถึงใน ประเสริฐ ผลามิตร, 2550 : 18) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้อง เตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขัน ได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (อ้างถึงใน สมปอง หวังรุ่งวิชัยศรี, 2547 : 11) ได้ให้ ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะ ยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจเอง

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (mission) ซึ่งประกอบด้วยการเขียนข้อความ บรรยายกว้างๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (purpose) ปรัชญา (philosophy) และเป้าหมาย (goals)
2. การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อน
3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เพื่อค้นหาความได้เปรียบ ในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไป เพื่อจกฉวยโอกาส (opportunities) มาเพื่อดำเนินงานและ หลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (threats) ที่จะเกิดขึ้น
4. วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

5. กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ

6. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (long-term objectives) และกลยุทธ์แม่บท (grand strategies) ที่จะนำมาใช้เพื่อให้ทางเลือกการดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จ

7. พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้น (short-term strategies) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท

8. นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี

9. ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นตัวนำเข้า (input) เพื่อการตัดสินใจในอนาคต

จากที่กล่าวข้างต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การอำนวยการ (directing) การจัดองค์การ (organizing) และการควบคุม (controlling)

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2000:8)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การ

วิเคราะห์สวท” หรือ ”SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์

ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และกำหนดนโยบาย (policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (mission) พันธกิจขององค์กร คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัท ดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (what the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (what it wants to become) ซึ่งก็คือ “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (strategic vision) ในอนาคต

นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (vision) และ พันธกิจ (mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (mission statement) “ในปัจจุบันบริษัท ดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วน วิสัยทัศน์ (vision statement) “บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไร ในอนาคต”

2.2 วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (what) และ เมื่อไร (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของ ปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

เป้าหมาย (goals) คือสิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น” หรือ “increased profitability” ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (master plan) ที่บริษัท จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (strategic business unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงาน

ต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment) เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนการตลาด (marketing) แผนการผลิต (manufacturing) แผนวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) และแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (policies) นโยบาย คือแนวทางกว้างๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์ (strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็น โปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีการดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999:3-4) ได้ให้นิยามไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการ

กำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกรายละเอียดของธุรกิจที่บริษัทพยายาม
 อยากจะให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวัง
 ร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
 ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen
 strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating
 performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนด
 วิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์
 หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้
 สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน (Stahl
 and Grigsby, 1992)

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอก
 และภายในองค์กรที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่างๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร
 นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (mission) การกำหนด
 เป้าหมายขององค์กร (goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มี
 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับ
 กิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับ
 ต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้อง
 เข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูง
 ใจ ฯลฯ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการ
 ควบคุม เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการ
 ปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนนี้เป็น
 กระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบ
 สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกล

ยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้หาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ส่วนประกอบอย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การระบุภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญจะระบุสิ่งที่องค์กรจะกระทำและคาดหวังว่าจะบรรลุเป้าหมายภายในระยะกลางหรือระยะยาว

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือ การระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมขององค์กรรวมทั้งฐานะการแข่งขันขององค์กรและคู่แข่งรายสำคัญ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร คือ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรที่จะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก การสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของความสามารถนั้นๆ

5. การดำเนินกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกเลือกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะต้องถูกนำไปสู่การกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสี่ส่วนที่สำคัญ 4 ส่วน คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบการควบคุม การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและการควบคุม และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3. ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นการกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

5. การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และคณะ (อ้างถึงใน ประเสริฐ ผลมิตร, 2550, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านการกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การบริหารและการตัดสินใจทางด้านการกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึงถึง ทักษะ ทักษะ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

4. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

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

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้

สำหรับประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

1. ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

1.1 เพื่อให้แนวทางในทางปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”

1.2 ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.3 เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ

1.4 ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

1.5 เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่ม หรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จทางการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

2. เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูงใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่ม

ความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรบริหาร (behavioral effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แขนง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร พบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้นักธุรกิจในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

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

5. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2551 : 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรกๆ ที่องค์กรต้องคำนึงถึง ทิศทางองค์กรจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่าองค์กรต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์กรต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางองค์กรอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปหรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์กรได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์กรหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้น ทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาด

เช่นเดียวกัน องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรม และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในขณะนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้น โดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์การให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์การปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์การที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปได้

8. ทรัพยากรขององค์การ กล่าวว่างค์การที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่นๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ

ในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์การด้วย เนื่องจากองค์การที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์การอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

การปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญดังต่อไปนี้ (วิทยา คำนธรังกุล, 2546, หน้า 163)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูง

โน้มน้าว (persuasion) การจูงใจ (motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (corporate values and culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์กรจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์กร (organization chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่าควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้นๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วย หน่วยธุรกิจที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์กรใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์กรก็อาจจะต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หากปราศจากการ

ปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากระบบสังคมที่มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรต่าง ๆ นั้น สามารถมองได้สองด้าน คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า Effectiveness กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานหรือบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพประการหลังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) เรียกว่า Efficiency งานบางอย่างอาจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่อาจจะได้ผลไม่เป็นที่พอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับผลทั้งสองฝ่ายหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ลักษณะเช่นนี้บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้นมี Effectiveness แต่ไม่มี Efficiency พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีทั้ง Effectiveness และ Efficiency ซึ่งพฤติกรรมที่ดีนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังตามที่องค์กรกำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ก็เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติตามแนวคิดของระบบสังคม

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารหรือองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน ดังมีผู้ให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 510) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 97) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อาจิริส (Chris Argyris, 1964 : 21) ให้นิยามของประสิทธิผลว่า หมายถึง สภาวะที่องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือ ผลผลิตคงที่

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1966 : 82) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1989 : 155 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 31) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 401) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) ประสิทธิผล คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถใช้ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงาน ให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

สถิต กองคำ (2542 : 58) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ผลสำเร็จของการบริหารที่ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับ เป็นการ ใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาการบรรลุผลถึงเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างแน่นอน

สมพงษ์ เกษมสิน (2533 : 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การ พิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามประสงค์ หรือความคาดหวังเป็นหลัก ในการนำเอา ผลงานที่สำเร็จตามที่หวังไว้มาพิจารณาและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ อาจเกิดจาก การปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่ได้ หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงาน เพียงอย่างเดียวหนึ่ง ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสาน การคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. เป้าหมายของสถานศึกษา

สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญโดยทั่วไป คือ ต้องเตรียมนักเรียนให้สามารถดำรงชีวิต ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 88)

1. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการเมือง โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกชั้นเรียนให้นักเรียนมีประสบการณ์ และมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับวิถีทางแห่งระบอบประชาธิปไตย

2. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สถานศึกษาต้องให้ความรู้ในการประกอบอาชีพแก่นักเรียน ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริตสร้างอุปนิสัยให้เป็นคนขยันขันแข็ง เป็นผู้บริหารที่ดี และเป็นผู้บริโภคที่ดี

3. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ในทางสังคมและวัฒนธรรม สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดที่จะรักษา ห่วงแหนวัฒนธรรมไทยต่าง ๆ และรู้จักการวางตนในสังคม ทำงานเป็นหมู่คณะ มีความรักชาติรักแผ่นดิน

4. เพื่อให้นักเรียนเคารพเหตุผล การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสมเหตุสมผล โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

5. เพื่อฝึกให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สถานศึกษาต้องรู้จักส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

6. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ได้รับประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของนักเรียนเพื่อออกจากโรงเรียนไปแล้ว

7. เพื่อให้นักเรียนเคารพในกฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อฝึกหัดให้นักเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบของสังคม และกฎหมายของบ้านเมืองในโอกาสต่อไป

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษามีหน้าที่ที่สั่งสอน อบรม กุลบุตร กุลธิดา ให้รู้จักสังคมประชาธิปไตย การปกครองของไทย สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างไว้ซึ่งสังคมไทยในด้านวัฒนธรรมที่ดีงาม ตลอดจนปลูกฝังนิสัยส่วนตัวให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ได้แก่ เป็นคนมีระเบียบวินัย มีเหตุผล รับผิดชอบ และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาวิจัย และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกันไป เช่น แนวคิดที่มีชื่อเสียงของสเตียร์ที่เห็นว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (Richard M. Steers, 1977 : 8) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแมนลอร์เรนท์ ที่พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศในโรงเรียน (Dale Mann, 1989 : 83) ในทำนองเดียวกัน ได้มีนักการศึกษาและคนอื่นได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งพบปัจจัยหลายประการ

เช่น ปัจจัยในด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน (Hopkins Dayia and Holly Porter, 1988 : 59)

นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังมีตัวแปรย่อย ๆ ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ศึกษา และพบว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 51) พบว่าอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

บำรุง จันทวานิชและคณะ (2527 : 98) ลักษณะทางชีวสังคมบางประการของผู้บริหาร เช่น ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับในด้านพฤติกรรมบริหารนั้น วิมเพิลเบิร์ก และคณะ (Robert W. Wimpelberg and others, 1989 : 89) ได้สังเคราะห์งานวิจัยตัวแปรที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เอดมอนด์ (R. R. Edmonds, 1979 : 27) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งการมีบรรยากาศในด้านวิชาการ การเรียน การสอน ที่เน้นในทักษะพื้นฐาน

เอเวอร์ฮาร์ดและมอริส (K. B. Everard and Geoffery Morris, 1985 : 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ผู้บริหารต้องสามารถบริหารในด้านต่าง ๆ คือ บริหารตนเอง เช่น การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร บริหารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่คล้ายกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน เช่น ที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และปัจจัยด้านครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาท การตั้งใจ

องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามสภาพสังคมไทย ได้แก่

1. ด้านนโยบายโรงเรียน ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง เทคโนโลยีและอุปกรณ์

1.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การบริหารโรงเรียนซึ่งมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไป การกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คน

ระดับล่างจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และกิจกรรมในอนาคตขององค์กรก็มีมากขึ้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) จากแนวคิดในการจัดแบบวิทยาศาสตร์ เพราะสมมติฐาน (hypothesis) แนวคิดนี้มีอยู่ว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะวิธีดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญ (expertise) เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น และจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อน หรือการเหลื่อมล้ำในการทำงาน (duplicate and overlap) ในหน้าที่ด้วย ในการทำงานถ้ามีการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้ว มอบให้แต่ละคนไปทำตามความถนัด และฝีมือในการทำงาน งานโดยรวมก็จะสำเร็จเรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าการที่จะมอบทั้งชิ้นงานให้แต่ละบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 116)

1.3 เทคโนโลยีและอุปกรณ์ (technology & material) หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนแปลงวัตถุดิบ หรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและสมอง ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร และจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาการให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล จากการศึกษาของวูดเวิร์ด (Woodward, 1985 : 152) พบว่าองค์กรใดที่มีเทคโนโลยีซึ่งต่างกัน จำเป็นต้องใช้โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างกันด้วย

2. ด้านบุคคล สามารถแยกออกเป็นผู้บริหาร ได้แก่การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับปรุงงาน และครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติตามบทบาทการจูงใจ

2.1 ผู้บริหาร

2.1.1 การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยมีเวลาในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา เพื่อดูแลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย

2.1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล มีการริเริ่มนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินการนั้นประสบผลสำเร็จ (Bernard M. Bass, 1985 : 95)

2.1.3 การปรับปรุงงาน หมายถึง การปรับปรุงงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของชุมชน ถึงแม้ว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานสำเร็จถึงขั้นหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสิ่งยั่วยุให้ผู้ปฏิบัติทำให้อย่างยิ่งขึ้นไปอีก โดยใช้ความเชื่อที่ว่างานต่าง ๆ ปรับปรุง ให้ดียิ่งขึ้นได้อยู่เสมอ ทำให้ดีขึ้น ทำให้มากขึ้น ทำให้เร็วขึ้น ทำให้ต้นทุนต่ำลงและใช้วัสดุอุปกรณ์น้อยลง

2.2 ครู

กรณี กิรติบุตร (2529 : 93) ในเรื่องลักษณะของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (job performance) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

สตีเวนส์ (Steers, 1977 : 81) เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงความสำเร็จขององค์การ คือ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง

แคทซ์และคาน (Katz & Kahn, 1966 : 115) เห็นว่ามีพฤติกรรมสำคัญ 3 ประการด้วยกันที่องค์การจะต้องได้รับการสนองตอบจากคนในองค์กร เพื่อองค์การจะสามารถมีประสิทธิผลสูงสุด คือ

1. องค์การจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพ
2. องค์การจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้พนักงานขององค์การ ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ (dependable role performance) ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพขององค์การ คือ การคาดคะเนได้ทั้งในเรื่องของเครื่องมือ เครื่องใช้ และเรื่องของคน
3. องค์การต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ และเป็นธรรมชาติ (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 : 115) สิ่งที่น่าสนใจในเรื่องของลักษณะบุคลากรมี 3 ประการด้วยกัน คือ

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ

3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท

3.3 การจูงใจ

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ

3.1 ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน (Collegial Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก ซึ่งความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เช่น มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน แสดงความใจกว้าง และมีความเสมอภาค จากความหมายนี้ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานจะเป็นกระบวนการที่ผู้นำจะชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในเรื่องของการตั้งจุดประสงค์นั้น ผู้บริหารควรตั้งเกณฑ์การประเมินไว้และ

ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อพวกเขา เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้ให้ทัศนะไว้จากการค้นคว้า และรวบรวมที่สำคัญ คูณซ์ และดอนเอลล์ (Harold Koontz & Cyrill O'Donnell, 1970 : 276) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตามเพื่อความสัมพันธ์ของเป้าหมายร่วมกัน (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530: 219)

เทอร์รี่ (Geroge R. Terry, 1977 : 119) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้บุคคลมานะพยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม บาร์นาร์ด (Barnard) และ ซิลเวอร์ (Silver) ยังได้ให้ความหมายใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่าบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการนับถือ เนื่องจากการมีความรู้และตำแหน่ง ดังนั้น อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำ (authority of leadership) จึงมีอิทธิพลต่อหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ บทบาท กลวิธี ที่จะมอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และเมื่อพิจารณาถึงผู้นำในองค์การผู้นำจะใช้ อำนาจหน้าที่ของตนแสดงภาวะผู้นำ (พรณี สุวดี, 2537: 87)

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นภาวะหน้าที่อันจำเป็น และสำคัญยิ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสำเร็จเรียบร้อยได้

โดยสรุปที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างคน และสร้างงานให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเครื่องมือหรือสื่อที่จะบอกได้ว่า การบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า บทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้น จึงได้ระบุให้ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดองค์ประกอบด้านการบริหารของโรงเรียน เพราะมีงานวิจัยหลายเรื่องให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักมีองค์ประกอบด้าน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนั้น ทางทฤษฎีระบบสังคมจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการจัดการ (managerial level) ที่เป็นเครื่องมือบ่งบอกให้เห็นว่า ได้ทำการตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ที่สำคัญของระบบสังคมด้านการทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุคำจำกัดความ หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างมิตรสัมพันธ์ และ

มุ่งเน้นการสร้างกิจสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียนโดยปฏิบัติตัวเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบกระตุ้นให้ครูได้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 การมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) ในการบริหารสถานศึกษานั้นถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษานั้นสามารถพิจารณาได้จากผลงานวิชาการ จากการศึกษาพบคุณภาพองค์กรในมิติการมุ่งเน้นวิชาการนี้ ได้มุ่งจุดสนใจไปที่นักเรียนและการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย โดยที่คาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนความเอาใจใส่ในด้านการเรียนของนักเรียน เช่น การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมของนักเรียน การช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนด้วยกันในเรื่องการเรียน การมุ่งเน้นวิชาการจะต้องเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ต้องพยายามหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาสนับสนุนขอบข่ายของวิชาการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงตนเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง โดยให้ความสนใจและมีความรู้ทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลการนิเทศ การสอนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ขณะเดียวกันบุคลากรที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้นักเรียน โดยนักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับดีมากและพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้

ดังนั้น การมุ่งเน้นวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลได้ดี ตามทฤษฎีระบบสังคมได้กำหนดให้องค์ประกอบนี้เป็นภารกิจทางด้านเทคนิค (technical level) ซึ่งแสดงออกโดยใช้เครื่องมือหรือสื่อต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกหน้าที่สำคัญของระบบสังคมด้านการบรรลุเป้าหมาย มิติการมุ่งเน้นวิชาการเป็นมิติหนึ่งขององค์ประกอบโรงเรียน และเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดสื่ออุปกรณ์ การนิเทศภายใน ตลอดจนการวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดีทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนสูง (Wayne L. Hoy and Cecil G. Miskel, 1991 : 380)

แทนเนอร์ (Tanner, 1981) ได้ศึกษาพบว่า แบบของผู้นำกับบรรยากาศทางสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นในงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาของกาบัน (Gaban, 1982) ที่พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน ในจำนวนนี้มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารการฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

รูท (Ruhl, 1985) พบว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการ และโปรแกรมการประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคิไจ (Kijai, 1987) ที่พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ บรรยากาศของสถานศึกษา ภาพพจน์ของสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา แต่ความสำคัญทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
10. ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า
11. ประสิทธิภาพทางการบริหาร
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

ปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยรวม ๆ ที่มีได้มีการจัดลำดับความสำคัญจำเป็นอย่างน้อยกว่ากัน แต่ในระบบบริหารการศึกษาไทย รวมทั้งจากผลการวิจัยในประเทศสนับสนุนแนวความคิดที่ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ฮอลตัน (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ , 2548 : 324) โดยฮอลตัน ได้กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีจุดหมายร่วม
 - 1.1 มีค่านิยมร่วมและความเชื่อร่วม
 - 1.2 มีจุดหมายชัดเจน

- 1.3 มีภาวะผู้นำทางการสอน
2. เน้นการเรียนรู้
 - 2.1 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
 - 2.2 มีความคาดหวังสูง
 - 2.3 มีการพัฒนาครู
 - 2.4 เน้นการสอนและหลักสูตร
3. มีบรรยากาศการเรียนรู้
 - 3.1 ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน
 - 3.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 3.3 การยอมรับ
 - 3.4 พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน
 - 3.5 การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

รัทเทอร์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 325) เห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และมาตรฐานของโรงเรียน
2. มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
3. มีการสอนของครูและความคาดหวังที่สูง
4. มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี
5. มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
6. มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
8. มีการประสบผลสำเร็จของนักเรียน
9. มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

มอร์ทิมอร์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 326) โดยกล่าวว่าถึงปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
3. การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
4. ความสามัคคีของคณะครู
5. เน้นการเรียนรู้

6. การสอนที่ทำท่าย
7. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
8. เน้นการเรียนการสอน
9. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
10. การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล
11. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
12. มีบรรยากาศทางบวก

ประสิทธิผลของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประกาศเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 25-30)

มาตรฐานด้านผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กร (Criterion Measures of Effectiveness)

ความสำเร็จขององค์กรสามารถมองได้สองทาง คือ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งโดยความเป็นจริงองค์กรหนึ่งอาจจะประสบความสำเร็จมากกว่าอีกองค์กรหนึ่ง จึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากกว่ามีการออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่ดีกว่า เกณฑ์ที่จะตัดสินว่า องค์กรใดประสบความสำเร็จมีหลายรูปแบบทั้งเกณฑ์เดี่ยวและเกณฑ์รวม

1. เกณฑ์เดี่ยวที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร (Single-Criterion)

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization)

การมีผลกำไรสูง เป็นเกณฑ์เดี่ยวที่นิยมนำมาใช้ตัดสินความสำเร็จขององค์กร แต่เดิมนับจนถึงปัจจุบันนี้ ด้วยความคิดที่ว่า การลงทุนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จน่าจะมีผลตอบแทนให้เห็นจากผลกำไรที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป วิธีการก็คือ เป็นการเปรียบเทียบจากรายได้ทั้งหมดกับต้นทุนที่ลงไป เพื่อดูความแตกต่างว่ามีผลกำไรสูงกว่ามากน้อยเพียงใด

1.2 ความพอใจ (Satisficing)

เฮอริเบิร์ต ไชมอน มีแนวความคิดว่า โดยทั่วไปหน่วยงานไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับกำไรในระดับที่คงที่แน่นอน ซึ่งอาจจะไม่ใช่ในระดับที่สูงสุดก็ได้ โดยได้รับผลกำไรจากการตลาดในสภาพที่มั่นคงแน่นอน และมีผลกำไรที่ถึงแม้จะไม่สูงนัก แต่อยู่ในระดับที่องค์กรพอใจ

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ (Other Single-Criterion)

จอห์นสัน แคมป์เบลล์ (John Campbell) ได้รวบรวมเกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ ไว้ทั้งสิ้น 19 ปัจจัย ที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall Performance) ซึ่งจะวัดและจัดอันดับโดยพนักงานหรือที่ปรึกษาขององค์กร 2) ผลผลิตขององค์กร (Productivity) เป็นการวัดที่มีรูปแบบที่เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งเกิดจากข้อมูลการปฏิบัติงานจริง (Actual) 3) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน 4) ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or Rate of Return) ซึ่งวัดได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน 5) การลาออก

(Withdrawal) ซึ่งสามารถดูข้อมูลได้จากการสมัครเข้า การลาออก ตลอดจนการขาดงานของพนักงาน

2. เกณฑ์รวมที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร (Multiple Criteria)

ริชาร์ด สเตียร์ส (Richard Steers) ได้ทำการสำรวจเกณฑ์รวมหลายรูปแบบ และพบว่าแต่ละรูปแบบต่างก็ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Effectiveness) ในรูปแบบที่หลากหลายของปัจจัยหลายตัว และมีความแตกต่างกันในแนวความคิด คือ

ยัชแมนและซีชอร์ (Yuchman – Seashore) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Organizational Effectiveness) ที่ค่อนข้างกว้างในแง่ของการต่อรองตำแหน่ง (Bargaining Position) ในความหมายของการต่อรองตำแหน่งมีปัจจัยหลายตัว สรุปได้ว่า มีดัชนี 2 ตัว ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

1) ความโชคดีต่อการได้มาซึ่งปัจจัยที่หาได้ยากและไม่ค่อยมีใครนำมาใช้ แต่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Scarce and Valued Resources)

2) การควบคุมสภาพแวดล้อม มีปัจจัยต่อปัจจัยนั้นๆ (The Control of its Environment)
บาร์นาร์ด แบส (Bernard Bass) กล่าวว่า องค์กรควรประเมินความสำเร็จในประเด็นต่อไปนี้

1) ระดับของการผลิต ผลกำไรที่คาดว่าจะรับ และการดูแลรักษาขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี

2) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

3) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อสังคม

แบสมิมีความเชื่อว่า ทั้งสามประเด็นดังกล่าวสามารถเป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรได้ เพราะมีผลการศึกษาที่เชื่อถือได้เช่นเดียวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นเครื่องยืนยัน แบสมุ่งความสนใจไปที่ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม เช่นเดียวกับแนวความคิดของศาสตราจารย์เจ ลอยด์ ซัทเทิล (Prof. J. Lloyd Suttle) ที่ได้ให้ความหมายของประเด็นดังกล่าวว่าเป็นการวัดระดับการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งในปัจจุบันประเด็นเหล่านี้ได้กลายเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1967) มีแนวความคิดว่า การที่จะวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น สามารถวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)

2. การควบคุมตนเอง (Self-Control)

3. ยุทธวิธีในการบริหารและการนิเทศงาน (Supervision and Management Strategy)

4. ความสามารถในการปรับตัวและการทำความเข้าใจ (Flexibility and Understanding)

มอทท์ (Mott, 1972) มีแนวคิดว่า ในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การสามารถวัดได้ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น
2. ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรในการทำงาน
4. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
5. ความสามารถในการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การกับ

งานที่ทำ

6. สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์การกับหน่วยงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับ

งานอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8. ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

มีความคิดที่สอดคล้องกับแนวความคิดของมอทท์ คือ แนวความคิดของ มาดาซ และคณะ (Madaus and others, 1980) ที่กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จขององค์การว่าเกี่ยวข้องกับ คำ 2 คำ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)
2. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement)

ดังนั้น การที่ประเมินว่าสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ ควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์การสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการจะวัด ผู้บริหารองค์การจึงควรเลือกใช้โดยการผสมผสานเกณฑ์จากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกณฑ์รวม โดยมีต้องยึดถือเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยเฉพาะตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการแต่ละคน ข้อสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เกณฑ์เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ขององค์การธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษาจึงต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม

5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น Cherrington (1989) กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบได้ว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไร การประเมินผล หรือการวัดผลของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมาย เพื่อที่จะหาตัวแปรหรือบรรทัดฐานที่จะใช้วัดประสิทธิผล เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจ ความพอใจในงาน ขวัญและความสามัคคี ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า ตัวแปรบางตัวขัดแย้งกัน และไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้ง และไม่นำไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น

กลุ่มที่ 2 วิเคราะห์วิธีที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประเมินผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน จะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจ หรือผู้ประเมินจากภายนอก

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991: 380-383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบบูรณาการ ตามทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนหรือพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับในความสามารถและความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Goal Attainment) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

3. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของโรงเรียน การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน

4. การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (Latency) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการบริหาร หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

Campbell (1977: 13-35) และ Steers (1975) ได้เสนอการวัดประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. การปรับตัว ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม
- 1.2 การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน
- 1.3 การเจริญเติบโตขององค์การ
- 1.4 การพัฒนาคุณภาพองค์การอย่างต่อเนื่อง

2. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

- 2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และโครงการต่าง ๆ
- 2.2 ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตขององค์การ
- 2.3 ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์การต้องการ
- 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

3. การบูรณาการ

- 3.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
- 3.2 บรรยากาศขององค์การ หรือสภาพจิตใจของบุคลากร
- 3.3 การติดต่อสื่อสารในองค์การ
- 3.4 การวัดระดับ และแก้ปัญหาคาความขัดแย้ง

4. คุณธรรมจริยธรรม

- 4.1 ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ
- 4.2 การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร
- 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน
- 4.4 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Miskel และ Ferguson (1985: 55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลเรียก IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของ Mott ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

โดยสรุป ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการปรับตัว คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรและการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ ความสามารถของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและโครงการต่าง ๆ ความมีคุณภาพของกระบวนการและผลผลิต ความเพียงพอและการได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
3. ด้านการบูรณาการ คือ ความสามารถของโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กรหรือสุขภาพจิตของบุคลากรและความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายและความสนใจในชีวิตของบุคลากร ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรและความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อำนาจ ศิริแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก การ

ใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา มั่นคง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเชิด ขำชุ่ม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารจัดการ การศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

และประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อุทัย โนภาส (2547 : บทคัดย่อ) การใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุดไปตามลำดับได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ ส่วนการศึกษาประสิทธิผลของการทำงาน พบว่า ด้านการปรับตัว และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนประสิทธิผลด้านการบูรณาการและการมีจิตมุ่งต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

วิเชียร เวลาดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษาโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุมหาความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตรีเพชร จันทร์ส่องศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 201 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมี 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนและการจัดการด้านการเรียนการสอน

สมบุรณ์ จันท์สว่าง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5, 6 และ 7 ผลการศึกษาพบว่าสาธารณสุขอำเภอมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและเป็นรายด้านของการวิเคราะห์ การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ที่เกี่ยวข้อง โอกาสนำความรู้ไปใช้ และการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง สาธารณสุขอำเภอมีความรู้เฉลี่ยเรื่องการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารคุณภาพโดยรวม และการเทียบวัดอยู่ในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ สาธารณสุขอำเภอมีทักษะด้านภาวะผู้นำและการสื่อสารอยู่ในระดับสูง ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและความสามารถถ่ายทอดนโยบายไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงสุดและสาธารณสุขอำเภอที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุ เงินเดือน สถานภาพ สมรส การศึกษา อาชีพราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรภายใต้การนิเทศ มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีน้ำ ขุนอ่อน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนบนคือจังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง ภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษร แต่การกำหนดวิสัยทัศน์ยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และยังขาดการประกาศแจ้งให้

พนักงานทราบโดยทั่วกันองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญและบทบาทของวิสัยทัศน์ ธุรกิจส่วนใหญ่มีแนวโน้มผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น กลยุทธ์ที่ธุรกิจต่างๆ เคยใช้มาจำแนกตามระดับของกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) ธุรกิจส่วนใหญ่เคยใช้ทั้งกลยุทธ์เจริญเติบโต คงที่และตัดทอนมาแล้ว ส่วนกลยุทธ์เจริญเติบโตมีการใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอนโดยเพิ่มกำลังการผลิต ขยายตลาด เพิ่มรายการผลิตภัณฑ์ รองลงมาเป็นการใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตมุ่งกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม ทางด้านกลยุทธ์คงที่ที่มีการใช้กลยุทธ์คงที่แบบยับยั้งหรือเดินด้วยความระมัดระวัง ส่วนกลยุทธ์ตัดทอนมีการใช้กลยุทธ์ตัดทอนแบบฟื้นฟูกิจการแบบปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือการแข่งขัน (business strategy) พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง นอกจากนั้นองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายในมากกว่าภายนอก ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ปัจจัยด้านลูกค้า แรงงานและคู่แข่ง ส่วนสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด

วิรัตน์ มโนวัฒนา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 107 โรงเรียน เป็นครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 815 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ รองลงไป คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความสนใจ ด้านการคล้อยตาม ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถของโรงเรียนในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวก และด้านความสามารถของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอว์นเนอร์ (Homer, 1985: 231 : A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ตามแนวคิดของพาร์สัน จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และการบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวยังมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย

โซเดอร์ (Soder, 1987 : 2410-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่าการวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็นโครงการพัฒนา ระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

โรเบิร์ต (Robert, 1987 : 5247-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่าการวางแผนทางการศึกษาของรัฐบาลแอลาบามา กล่าวถึง สภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อ การวางแผนทางการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา พบว่า การวางแผนทางการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยให้มีคณะกรรมการประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน

มู (Moo, 1991 : 4169-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียนรัฐบาลระดับ K-20 รัฐโอเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์ในพัฒนาองค์กรเป็นไปในทางทฤษฎีได้จริงๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่า แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนรัฐบาลและการพัฒนาองค์กร