

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
6. ข้อมูลทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

“Strategic Management” มีผู้นำมาใช้อยู่เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในที่นี้จะใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ได้มีการให้ความหมายของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเช่น

โคสท์ Goetsch (2003, p. 96 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 14) ได้นำเสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารบนพื้นฐานของการปฏิบัติกิจกรรมและการตัดสินใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดการค้าประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 2 ประการคือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางวัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือการติดตามความก้าวหน้าของความสำเร็จและปรับแต่งตามความต้องการจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งต้องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดเป็นประการสำคัญ

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สุพานี สถุขฐ์วานิช (2544, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขันตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

สมบัติ อังรณวัฒน์ (2545, หน้า 80) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่ในฐานะที่ดีที่สุด มีความพร้อม มีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับธุรกิจในอนาคต

อุทิศ ขาวเขียว (2546, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือเครื่องมือเพื่อช่วยขึ้นำการบริหารองค์กรที่เกิดจากกระบวนการ ระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และยังสามารถขึ้นำกาลไกลในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนที่เกิดการขึ้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง

สาโรจน์ โอปัททษ์ชีวัน (2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

วิเชียร เวลาคี (2547, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

เดวิด David (อ้างอิงใน ยุทธนา เหล่าคำ, 2550, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์

เสนาะ ตีเยาว์ (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขั้นตอนที่สำคัญคือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนด ภารกิจและ วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สุฤษฏ์วานิช (2544, หน้า 10) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงาน ในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้องค์กรสามารถ บรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติและควบคุมติดตามผล

จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 48) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1. เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544, หน้า 16) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็น โอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถ ลดความเสี่ยงได้

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544, หน้า 11-12) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิง- กลยุทธ์มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรทำให้ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง รวมทั้งพนักงานในทุก ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการ ดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจนโดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- จากแนวคิดของนักวิชาการกล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อ การบริหารงานในองค์กรปัจจุบันดังนี้
1. รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต
 2. ผู้บริหารทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร
 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขต ที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง
 4. กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544, หน้า 3) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงบริหารและการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กร ในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามกำหนด

จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหาร ในระดับสูงในฐานะผู้นำและผู้ตัดสินใจ จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ทันกระแสพลวัตของ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

สมชาย ภาคาสันวิวัฒน์ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545, หน้า 71) กล่าวว่าหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพล วัตรของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำไปสู่จุดหมาย ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะपाल (2546, หน้า 10) กล่าวว่าหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น ตัวกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการ กำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนงาน ดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากหลักการที่นักวิชาการ กล่าวมาสรุปได้ว่าหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจ พลวัตร (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่ จุดหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เป็นกระบวนการซึ่งได้มีผู้ นำเสนอเป็นรูปแบบไว้แล้วดังนี้

อังกอร์และวีเลน, Hunger and Wheelen (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 16) ได้นำเสนอว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และทรัพยากร
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เกิดจากข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์แล้วมากำหนด เป็นภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบาย
3. ขั้นตอนดำเนินกลยุทธ์ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับโปรแกรม (กิจกรรม) งบประมาณและ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์นั้นมีจุดมุ่งหมายสำหรับตรวจสอบควบคุม เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนต่างก็มีส่วนที่จะเป็น ข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

ฮิลล์และจอร์น Hill and Jones (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 17) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง
4. การเลือกกลยุทธ์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบ

ได้กับอุปสรรคภายนอก

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายในแล้วเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้นคือการกำหนดกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับกรอบแบบโครงสร้างขององค์กรและระบบควบคุมเพื่อให้องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 23) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง – จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส – อุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

3. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementtation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีการคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ไปถึงขั้นที่ 5 และมีการทบทวนโดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลาโดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ

ซินินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2544, หน้า 5-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้พิจารณาถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อจะได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่นวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาอุปสรรคและโอกาสต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร

3. ผู้บริหารนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร

4. กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis

5. การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

6. การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

สุพานี สุษฎฐวานิช (2544, หน้า14) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แผนการดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผล จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานรวมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 37 อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1. ขั้นการวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ได้แก่

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถภายใน

- 1.4. การวิเคราะห์และเลือกแผนกลยุทธ์
2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่
 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ การวางแผนปฏิบัติการ
3. ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control Evaluation) ได้แก่
 - 3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 9-10) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร

2. การเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) คือ การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กรและสุดท้ายก็คือการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

3. การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control) คือ การนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กร จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เนตรพัฒนา ยาวิราช (อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 34) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพิจารณาทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคตหรือวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจที่สำคัญขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่างเช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบขององค์กร นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์กร การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

ทอร์มสัน สตรีคแลนด์, Thompson Strickland (อ้างอิงใน ทรวงศ์ศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 34) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความ ภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติความต้องการ และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต ที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็น การปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

เมื่อศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในโรงเรียนได้ดังตารางการสังเคราะห์ ต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

นักวิชาการ	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	การกำหนดภารกิจขององค์กร	การกำหนดทิศทางขององค์กร	การกำหนดกลยุทธ์	การปฏิบัติตามกลยุทธ์	การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
Hunger and Wheelen	/			/	/	/
Hill and Jones	/	/		/	/	
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	/			/	/	/
ชรินทร์ ชูนพพันธ์รักษ์				/	/	/
สุพานี สุญญ์วานิช				/	/	/
จินตนา บุญบงการ	/		/	/	/	/
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์				/	/	/
ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา	/			/	/	/
เนตรพัฒนา ยาวีราช				/	/	/
Thompson Strickland			/	/	/	/
รวม	5	1	2	10	10	9

จากตารางการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำมา รวบรวมเป็นหมวดหมู่ รวบรวมเป็นข้อเพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดภารกิจขององค์กร
3. การกำหนดทิศทางขององค์กร
4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร
6. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

จากตารางการสังเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำมารวบรวม จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เนื่องจากขั้นตอน การกำหนดภารกิจขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้ใน ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในเงื่อนไขของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินของสถานศึกษาในด้านที่อาจเป็นโอกาส ที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็น ข้อจำกัดอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

1. **สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)** ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอก ระบบสถานศึกษา ซึ่งรวมหมายถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ และ ระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งนิยมจำแนก ออกเป็นปัจจัยหลัก ๆ 4 ด้าน คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors) เช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น ผลผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น โครงสร้างรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เช่น

1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับประโยชน์ และผู้รับบริการ (ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน)

1.2.3 ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

1.2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของสถานศึกษารวมทั้งเจตคติของประชาชน

2. **สภาพแวดล้อมภายใน** (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนและเป็นจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณาบริเวณขอบเขตสถานศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาด้วย มักนิยมจำแนกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure) เช่น โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษาและสถานศึกษา เช่น โครงสร้างการบริหารนโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ระยะยาว และระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการศึกษา

2.2 การบริการและคุณลักษณะของผู้เรียน (Service/Products) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (ดี เก่ง มีสุข)

2.3 บุคลากร (Man) เช่น ความพอเพียงอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ อาจสรุปเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ปริมาณครู และคุณภาพครู

2.4 การเงิน (Money) ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ได้แก่ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

2.6 การบริหารจัดการ (Management) เช่น ความสามารถในการวางแผนดำเนินการตามแผนการกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

โรงเรียนจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะตอบคำถามสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของสถานศึกษาและส่งผลกระทบต่อมากน้อยเพียงใด

2. ปัจจัยใดที่สถานศึกษาจะถือเป็นโอกาส ที่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาได้เพิ่มภารกิจขยายการดำเนินการ

3. ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ หรือคุณภาพ

4. ปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวกับศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของสถานศึกษา และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

5. ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดเด่น ที่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาใช้พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6. ปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือข้อจำกัด ที่ไม่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (อ้างอิงใน วิโรจน์ พลพันธ์, 2551, หน้า 33-37)

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (SWOT Analysis) คือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนที่ทำการสอนในระดับประถมศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน
2. การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน
3. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
4. การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุง การบริหารงาน
5. การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน

6. การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดยวิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

7. ช่วยประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลโครงการ
ถวิล มาตรเยี่ยม (2545, หน้า 45) กล่าวว่า

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนบางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่น่ามาวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) สิ่งที่มีมองเห็นได้ เช่น อาคาร สถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณ การเงิน 2) สิ่งที่มีมองไม่เห็น เช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของคณะบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้ปรากฏ ได้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นการวิเคราะห์โอกาส – อุปสรรค (Opportunities – Treats) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและ

แนวโน้มในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือภัยอันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นการวางแผนเชิงรุก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งคือการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผน และการพัฒนา เพราะในการวางแผนไม่ว่าเป็นการวางแผนทั่วไปและการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้การวางแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอย ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้ ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ โดยเฉพาะ การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 34-37) กล่าวว่าการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน

การหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียนควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนเองจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และนักการภารโรง

ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนโดยศึกษาปัจจัย (Output) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารการจัดการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของโรงเรียน มีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม การบริการ ทรัพยากร และผลผลิต

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงเรียน

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ
- 2.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม
- 2.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ด้านความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน
- 2.4 ด้านการเมืองกฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ ระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

การกำหนดวิสัยทัศน์

การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งมั่น ตั้งมั่นใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมปัญญา วิจัยรณญาณและแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา คือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่เป็นลักษณะกว้าง เป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้ เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความตามพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึงบ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

เป้าประสงค์ (Corporate Objective/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

อัครายูท ตรีใจอินทร์ (2552) กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร วิสัยทัศน์คือข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดนี้ในใจว่า อนาคตที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นจะมีลักษณะเช่นใด ภาพในใจนี้อาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินไปถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พันธกิจ คือเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กร

นั้น ๆ พันธกิจเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณค่า ความตั้งใจและ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กำหนดเป้าหมายขององค์กรและแผนต่าง ๆ

ขนิษฐา ปัญญานิติรัฐ (2552) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพการณ์ที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (ต้องการเป็นอะไร) วิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นข้อความที่เข้าใจง่าย แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทาง
2. มีความเป็นไปได้ในการบรรลุถึง ภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. สร้างแรงบันดาลใจ (ท้าทาย ไร้ใจ)
4. สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม
5. วัดผลสำเร็จได้
6. เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น จะต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนา
 - 1.1 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis)
 - 1.1.1 จุดแข็ง (Strength-S)
 - 1.1.2 จุดอ่อน (Weakness-W)
 - 1.1.3 โอกาส (Opportunity-O)
 - 1.1.4 อุปสรรค (Threat-T)

จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบ ข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรเช่น ด้านโครงสร้างด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน เป็นต้น

อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหายผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุน ปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength-S) และจุดอ่อน (Weakness-W) เป็นการการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ส่วนการวิเคราะห์ โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค (Threat-T) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ขั้นที่ 1 ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือ การตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่ 2 ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้องค์กร โดยแสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจจะเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ การเขียนวัตถุประสงค์อาจ นำด้วยคำถาม

ขั้นที่ 3 เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กร ควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้างให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างไร

ขั้นที่ 4 กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อน

ขั้นที่ 5 นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 6 พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

2. การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจขององค์กรของท่านควรจะแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน

3. การวิเคราะห์องค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าจะอะไรที่ทำได้ องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

สรุปได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต โดยเน้นที่นักเรียนหรือเน้นที่โรงเรียนขึ้นอยู่กับความตั้งใจของบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอน ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การกำหนดกลยุทธ์

เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี ที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นสำหรับทุกองค์กรโดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะ พื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานะของตนเองก่อน

การกำหนดกลยุทธ์คือการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดแข็ง จุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรขึ้นมา การกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมทั้งการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการผสมผสานเครื่องมือการวิเคราะห์เข้าด้วยกันเป็นกรอบข่ายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มี 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนของข้อมูล (The input stage)
2. ขั้นตอนของการจับคู่ (The Matching Stage)
3. ขั้นตอนการตัดสินใจ (The Decision Stage)

นลิน จารุกาญจนกิจ (2540, หน้า 9) กล่าวว่า ในการเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทั้งหมด ผู้บริหารหรือนักวางแผนกลยุทธ์อาจเลือกใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งหรือใช้ร่วมกันได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 57-65) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับคือกลยุทธ์ขององค์กร

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้โรงเรียนในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของตนรับผิดชอบ

กรมสามัญศึกษา (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 43) ได้นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติไว้ว่า

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองประสงค์และพันธกิจ ของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรคและจุดแข็งจุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 วิธีการทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร (then...how ?)

2.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goal Approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะได้ตอบคำถามว่า เราจะทำอย่างไร เพื่อให้ใครได้ประโยชน์ (How and for Whom)

2.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How to get there ?)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 37) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทาง ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงการกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น ระดมความคิดเห็น

ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่กำหนดมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอยู่

4. กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีขั้นตอนดังนี้

1. ทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้

2. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามาก ๆ

3. คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

4. วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรคและจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วมาพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนสามารถสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีแผนแม่บท (Master plan) จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยจัดระบบงานการมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม (ศูนย์ประสานงานปรับระบบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 5)

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ สู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action Process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผน ปฏิบัติในรูปแบบโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรงแต่เป็นกระบวนการการปฏิบัติที่ เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรม ที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์การหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เรียกว่า ภาวะ ผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วมซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของ พฤติกรรมส่วนบุคคล

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Continuous Process Holistic) เรากำหนดกลยุทธ์ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ และการปฏิบัติโดยแยกแยะ หยิบยกมาจากรูปแบบ กรอบความคิดที่สลับซับซ้อนสิ่งสำคัญคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ เหมาะสมกับสถานภาพขององค์การสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการ ดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) ประสิทธิภาพ (Effective) โดยการสั่งการ และการทำงาน ร่วมกับ บุคคลอื่นการจัดการเป็นงานที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายเป็นเครื่องมือ ในการแก้ปัญหา และการสร้างความก้าวหน้าแก่องค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้ ผลลัพธ์ (Output) โดยใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) โดยใช้หลักการบริหารให้คุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ และปัจจัยนำเข้าที่ได้จากการแปรรูปให้มีอัตราส่วนที่สูงที่สุด เพื่อบรรลุประสิทธิผล ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งให้ความสนใจกับการทำงานให้สำเร็จ เพียงอย่าง เดียวไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การจัดการมีกระบวนการที่มีองค์ประกอบด้วย หน้าที่ทางการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนในการดำเนินงานต่อการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับ วางแผนปฏิบัติการ และการตัดสินใจดำเนินการกลยุทธ์

จินตนา บุญบังการ (2546, หน้า 167) กล่าวว่า นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร ผู้ดำเนินกลยุทธ์ อาจกระจายไปสู่หลายคน โครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการคือการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ค่าใช้จ่าย การวางแผนค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบครั้งสุดท้ายถึงความเป็นไปได้ในการเลือกกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติที่มีความสมบูรณ์พร้อมอาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติเพื่อนำมาเขียน รายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่าย

2. วิธีการปฏิบัติ หลังจากผ่านขั้นตอนของโครงการ และค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงานอะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาในโครงการ ค่าใช้จ่ายและวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ

3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนได้อย่างเหมาะสม ควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรจะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะกับงานเฉพาะอย่างซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย

ถวิล มาตราเลียม (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 25) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสนองต่อแนว คิดหลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งภายในเช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอกเช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครองบรรยาการของการปฏิบัติงานโรงเรียนและนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติสามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกันในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจนจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดเวลาระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนตารางเวลาที่กำหนดตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากร ที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ที่มีการสนับสนุนให้คำแนะนำผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนโดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยในชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปฏิบัติตามแผนเป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติการของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญคือการนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหาร

จัดการตามปฏิทิน ปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและ กิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียนเป็นการนำแผน กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง มีขั้นตอนดังนี้

1. โรงเรียนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบ
2. การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 39) ระบุว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงโดย มีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปีหลังจากการที่ได้รับแจ้ง จัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัดแต่อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนควรจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีการศึกษาการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีทั้งส่วนที่คล้ายและแตกต่างจาก แผนปฏิบัติการที่ผ่านมาคือการเพิ่มองค์ประกอบในด้านผลผลิตหลัก

การจัดทำแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อาจแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการและกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2. ขั้นตอนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่
 - 2.1 ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน
 - 2.3 จัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ
 - 2.4 จัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ
 - 2.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์สามารถสรุปได้ดังนี้

เป็นกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติจัดทำ งบประมาณวิธีการดำเนินงาน

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

คือการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนในการควบคุมกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันทีจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมเป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ ในสภาพแวดล้อมจริง การจำแนกตามลักษณะหน้าที่ ในด้านการเงินและงบประมาณการปฏิบัติ การวิจัย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การควบคุมเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่เกิดความสูญเสีย ควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จะช่วยให้องค์กรห่างจากรวงจรของความถดถอย (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 215)

กระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การประเมินและแก้ไข

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้เพื่อการประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ (Formal Laget-selling) การตรวจสอบ การประเมินผล และข้อมูลย้อนกลับ จากการดำเนินการตามระบบจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร ว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยมีระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถตอบสนองได้เท่าที่จำเป็นต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่คาดหวัง
2. ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยในการมองเห็นภาพการปฏิบัติงาน ขององค์กรอย่างแท้จริง

3. จัดหาข้อมูลให้ผู้จัดการได้ในเวลาที่เหมาะสม เพราะการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน หรือล้าสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลว (พิบูล ทีปะपाल, 2546, หน้า 251)

ระดับของการควบคุม

หน้าที่ในการวางแผน และการควบคุมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันช่วยให้โรงเรียนมีการปฏิบัติการอย่างเหมาะสมผู้บริหารกำหนดแผนจะต้องตัดสินใจสร้างระบบการควบคุมเพื่อติดตามกลยุทธ์ ยุทธวิธีหรือแผนการปฏิบัติการว่าจะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงใด โดยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในโรงเรียนมีความรับผิดชอบเบื้องต้นในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติการ

ระดับของการควบคุมตามลำดับขั้นทางการจัดการได้ 3 ระดับคือ

1. การควบคุมกลยุทธ์
2. การควบคุมยุทธวิธี
3. การควบคุมการดำเนินงาน

วิธีการควบคุม

กระบวนการควบคุมใช้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) การควบคุมสามารถแทรกไปในขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบให้เป็นผลลัพธ์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การควบคุมเบื้องต้นการควบคุมขณะดำเนินการกิจกรรม และการควบคุมด้วยการดำเนินงาน

วิธีการควบคุมได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ติดตามวัดผลประเมินผล และแก้ไขการทำงานซึ่งมีความสำคัญทุกขั้นตอนทุกหน้าที่ผู้บริหารสามารถติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเพื่อช่วยให้ระบบควบคุมมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยไม่รบกวนต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาของผู้บริหาร กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการมุ่งการวิเคราะห์ไม่ใช้การกระทำ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยทั่วไป โดยการประเมินผลการดำเนินงานปัจจุบันของโรงเรียน ดังนี้

1. ผลการตอบสนองจากการลงทุน การทำกำไร ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

2. การประเมินผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน
5. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยการระบุปัญหาของการดำเนินงาน การประเมิน และการปรับปรุงภารกิจและเป้าหมายตามที่จำเป็น
6. การกำหนด การประเมินและการคัดเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด

ในการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีการประเมินผลของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคของโรงเรียนเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลสำเร็จจริง และผลสำเร็จที่ได้รับการวางแผนเป้าหมาย ถ้าผลสำเร็จเท่ากันหรือสูงกว่าผลสำเร็จที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมีสันนิษฐานว่ากลยุทธ์ที่โรงเรียนใช้อยู่เหมาะสมดีแล้ว ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารจะเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น การกำหนดกลยุทธ์จะจบลงด้วยข้อเสนอแนะให้โรงเรียนดำเนินงานของโรงเรียนแล้ว งานต่อไปของผู้บริหารควรวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการประเมินผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์จะให้สำเร็จทุกชั้นตอนนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สำคัญคือความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง ผู้ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล และทำหน้าที่ประสานงานหลักในการดำเนินงานทุกชั้นตอน การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงานเพื่อการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน (โอกาสและอุปสรรค) ผู้บริหารควรควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยการประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจากโอกาสที่เกิดขึ้น ผลกระทบต่อโรงเรียนที่มีความสำคัญสูงในฐานะที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้โรงเรียนได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนก่อนที่จะทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกเป็นขั้นตอนที่สำคัญต้องรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุดในการนำเข้าสู่กระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์และการเลือกแผนกลยุทธ์ต่อไป หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ภายในโรงเรียนคือความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียน บทบาทผู้บริหารที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการเลือกกลยุทธ์ และผลักดันแผนนั้นไปสู่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการควบคุม ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารของผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบที่จะควบคุมวิธีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทุกชั้นตอน (นลิน จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 10)

ถวิล มาตรเสียม (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548, หน้า 26) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดี

เพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่
2. เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
3. เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้น ๆ อย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม
5. เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนจึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้งมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ผู้บริหาร ชี้แนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการกำกับติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงานในการประเมินผลจำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ

1. รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร
2. รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ
3. รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามแผนงานโครงการนั้นมีคุณภาพถูกต้องรวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการสะท้อนผลย้อนกลับ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำมาประกอบในการพิจารณาทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับหรือโครงสร้างองค์การและการปฏิบัติงานนอกจากนี้ผลจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นวัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้

จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนที่ทีมงานและโรงเรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 57-65) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล กำหนดเกณฑ์การประเมิน เก็บข้อมูล และนำผลที่ได้ จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน (Operation) เป็นการประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่องร่วมกันแก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้

3. การรายงานผลการแก้ไขปรับปรุง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2545 (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 40) ระบุว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษา ติดตามให้ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่วางแผนไว้โดยมีการประเมินผลทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังการดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบของโครงการ โดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดังนี้

1. การกำหนดให้มีประเมินผลหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือตามความเหมาะสม เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การกำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนร่วมกันประเมิน

3. จัดให้มีการสรุปผลและประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงาน

4. จัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โรงเรียน สรุปได้ดังนี้ การตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเพื่อนำไปแก้ไข

ข้อมูลทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551 ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3 ตั้งอยู่บริเวณโรงเรียนชุมชนบ้านด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย มีเขตบริหารครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอของจังหวัดเลย ประกอบด้วย อำเภอด่านซ้าย อำเภอภูเรือ และอำเภอนาแห้ว มีโรงเรียนทั้งสิ้น 122 โรงเรียน ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

โรงเรียนสังกัดสพฐ.	จำนวน 116 โรงเรียน
โรงเรียนเอกชน	จำนวน 2 โรงเรียน
โรงเรียนพระปริยัติธรรม	จำนวน 2 โรงเรียน
โรงเรียนตชด.	จำนวน 2 โรงเรียน สภากฎมิศาสตร์

สภากฎมิศาสตร์ ลักษณะทั่วไปพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงร้อยละ 80 มีพื้นที่ราบร้อยละ 20 ของพื้นที่ทั้งหมด มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ด้านทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอมืองเลย จังหวัดเลย

ด้านทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก

ด้านทิศเหนือ ติดต่อกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีน้ำเหือง

เป็นแนวเขตพรมแดนด้านทิศใต้ติดต่อกับอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดเพชรบูรณ์ สรุปข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ข้อมูลโรงเรียนทั้งหมด

1.1 โรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวน 5 โรงเรียน
1.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	จำนวน 13 โรงเรียน
1.3 โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวน 98 โรงเรียน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน 116 โรงเรียน

2. ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 นักเรียน 1 - 20 คน	จำนวน 13 โรงเรียน
2.2 นักเรียน 21 - 40 คน	จำนวน 29 โรงเรียน
2.3 นักเรียน 41 - 60 คน	จำนวน 26 โรงเรียน
2.4 นักเรียน 61 - 80 คน	จำนวน 11 โรงเรียน
2.5 นักเรียน 81 - 100 คน	จำนวน 9 โรงเรียน

- | | | |
|-----|---|-------------------|
| 2.6 | นักเรียน 101 - 120 คน | จำนวน 6 โรงเรียน |
| | รวมทั้งสิ้น | จำนวน 94 โรงเรียน |
| | คิดเป็นร้อยละ 83.03 จากโรงเรียนทั้งหมด 116 โรงเรียน | |
3. ข้อมูลจำนวนนักเรียน
- | | | |
|-----|---------------------------|-----------------|
| 3.1 | ระดับก่อนประถมศึกษา | จำนวน 1,851 คน |
| 3.2 | ระดับประถมศึกษา | จำนวน 5,784 คน |
| 3.3 | ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น | จำนวน 2,833 คน |
| 3.4 | ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย | จำนวน 1,197 คน |
| 3.4 | ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ | จำนวน 42 คน |
| | รวมทั้งสิ้น | จำนวน 11,707 คน |
4. ข้อมูลบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3
- | | | |
|-------|--|-------------|
| 4.1 | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | จำนวน 1 คน |
| 4.2 | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | จำนวน 10 คน |
| 4.3 | ศึกษานิเทศก์ | จำนวน 10 คน |
| 4.4 | บุคลากรทางการศึกษาอื่น มาตรา 38 ค (2) | จำนวน 27 คน |
| | ประกอบด้วย | |
| 4.4.1 | กลุ่มบริหารงานบุคคล | จำนวน 7 คน |
| 4.4.2 | กลุ่มนโยบายและแผน | จำนวน 4 คน |
| 4.4.3 | กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา | จำนวน 6 คน |
| 4.4.4 | กลุ่มอำนวยการ | จำนวน 9 คน |
| 4.4.5 | หน่วยตรวจสอบภายใน | จำนวน 1 คน |
| 4.5 | ตำรวจตระเวนชายแดน ช่วยราชการ | จำนวน 1 คน |
| 4.6 | พนักงานขับรถ | จำนวน 2 คน |
| 4.7 | พนักงานบริการ | จำนวน 1 คน |
| 4.8 | อัตราจ้าง | จำนวน 19 คน |
| | รวมทั้งสิ้น | จำนวน 70 คน |
5. ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา
- | | | |
|-----|---------------|--------------|
| 5.1 | ข้าราชการครู | จำนวน 744 คน |
| 5.2 | พนักงานราชการ | จำนวน 53 คน |

5.3	ครูอัตราจ้าง	จำนวน	39 คน
5.4	พนักงานบริการ	จำนวน	14 คน
5.5	บุคลากรโรงเรียน	จำนวน	45 คน
	รวมทั้งสิ้น	จำนวน	895 คน
6.	สรุปข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาในสังกัดอื่น ๆ		
6.1	ประเภทโรงเรียน		
6.2	โรงเรียนเอกชน	จำนวน	2 โรงเรียน
6.3	โรงเรียนพระปริยัติธรรม	จำนวน	2 โรงเรียน
6.4	โรงเรียนตชด.	จำนวน	2 โรงเรียน
	รวมทั้งสิ้น	จำนวน	6 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ใบศรี พันเทศ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามพบว่า ต้องการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่ กำหนดขึ้นโดยคำนึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นสอดคล้อง กับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยรวมจำแนกตามสถานภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน และ 2) ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จและด้านกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทาง

การศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จและด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่ามีปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มี การประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยสร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

แสงเดือน แสงอุทัย (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารที่พึงพากันแบบการผนึกกำลังเพื่อความ ร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต ผลการวิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์การบริหารที่พึงพากันแบบผนึกกำลังมีความร่วมมือกันสูงในด้านการบริหาร การทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกันของคณะกรรมการสหวิทยาเขต สำหรับการใช้องค์ระกอบการจัดการศึกษามีความ ร่วมมือสูงเช่นกันในด้านการวางแผน การบริหาร การพัฒนาบุคลากร การเงิน แนวคิดปรัชญา การกำกับดูแลการกำหนดนโยบายภาพลักษณ์ของโรงเรียนและการเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง อยู่ในระดับปานกลาง

ปริญญา อุทัย (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนม บรรหาร – แจ่มใส จำกัด การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะวางแผนกลยุทธ์ 3 วิธีคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม โดยการจัดอภิปรายกลุ่ม ซึ่งผลการศึกษาปรากฏว่า แผนกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ โคนม บรรหาร – แจ่มใส 21 จำกัด คือสหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้และความเข้าใจใน กระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาดให้มากยิ่งขึ้น 2) การวางแผนกลยุทธ์แบบการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ปัจจัย และเทคนิคการวิเคราะห์กาโนนิคอล ผลการศึกษาที่ได้ คือ ณ สถานการณ์ ปัจจุบัน ของสหกรณ์โคนมบรรหาร – แจ่มใส 21 จำกัด สหกรณ์ต้องใช้กลยุทธ์สำหรับการ ดำเนินการที่เน้นไปในทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากภายในและใช้โอกาสที่มีจากภายนอก อันได้แก่ สหกรณ์ควรใช้โอกาสที่รัฐบาลกำลังให้การสนับสนุนและประชาชนหันมาดื่มนมมากขึ้นมาใช้ในการ ดำเนินกิจการ และ 3) การวางแผนกลยุทธ์แบบประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ โดยวิธีการแบบ APAC ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ต้องใช้กลยุทธ์การตั้งรับในการดำเนินกิจการ

ซึ่งโดยสรุปพบว่าผลการสรุปทั้ง 3 วิธีการไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอย่างไรก็ตามการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้สำหรับงานสหกรณ์ ก็ควรมีการนำหลายวิธีการมาผสมผสานกันเพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีที่มีคุณภาพการวางแผนสูงเสนอแนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ มีการเตรียมการมีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวน ภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการจัดทำแผน ควรดำเนินการกำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐาน กลยุทธ์ โครงสร้างของแผน งบประมาณ และรายละเอียดของโครงการ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากร และควบคุมกำกับ ติดตามและให้การนิเทศ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลควรกำหนดกรอบการติดตามผล จัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการพัฒนาขั้นตอนการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ควรมีการกำหนดเป้าหมายแนวทางและมาตรฐานของการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจร่วมกันของบุคลากร

กานต์ เสกขุนทด (2546) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์คือบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมิน สถานภาพสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดผลผลิตหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ในการอบรม วิทยากรไม่ได้เน้นเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด

พรพิมล ชินภักดี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพมีปัญหาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการศึกษาสถานภาพ

ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

ปณิธาน วรรณวัลย์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุผลก็เป็นเพราะว่าการวางแผนกลยุทธ์ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้บริหารและหัวหน้าแผนงาน ได้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยการอบรม ประชุมสัมมนาขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในการสร้างความรู้ความเข้าใจในนี้ เป้าหมายคือ ผู้บริหารและหัวหน้าแผนงาน ซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน จึงทำให้ทั้ง 2 กลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตรงกัน รวมทั้งการดำเนินการวางแผนก็เป็นภารกิจร่วมกัน ของบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม จึงทำให้การรับรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม ตรงกัน

สายรุ้ง ปลั่งกลาง (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย จากการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีความคิดเห็นเรียงตามลำดับสูงไปหาลำต่ำ คือ ด้านการประสานงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและด้านการควบคุมกำกับนิเทศติดตามและประเมินผล 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ต่างกัน จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม กำกับนิเทศและประเมินผล 3) ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมตตา ชูเลิศ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับดังนี้ การพัฒนา

ผู้เรียน ครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสี่เสรี ส่งเสริมการประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ด้านสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจนส่งผลให้เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

วิเชียร เวลาดี (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเหมาะสม 2) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเป็นไปได้ 3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการประเมินสภาพโรงเรียน โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การกำหนดทิศทางโรงเรียนประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก และระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรมโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียนประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เสรี ชามประไพ (2547) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สมพร เมืองแป้น (2548) บทคัดย่อ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมากและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐสถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน

สุทัศน์ ลาหนองแคน (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับมาก

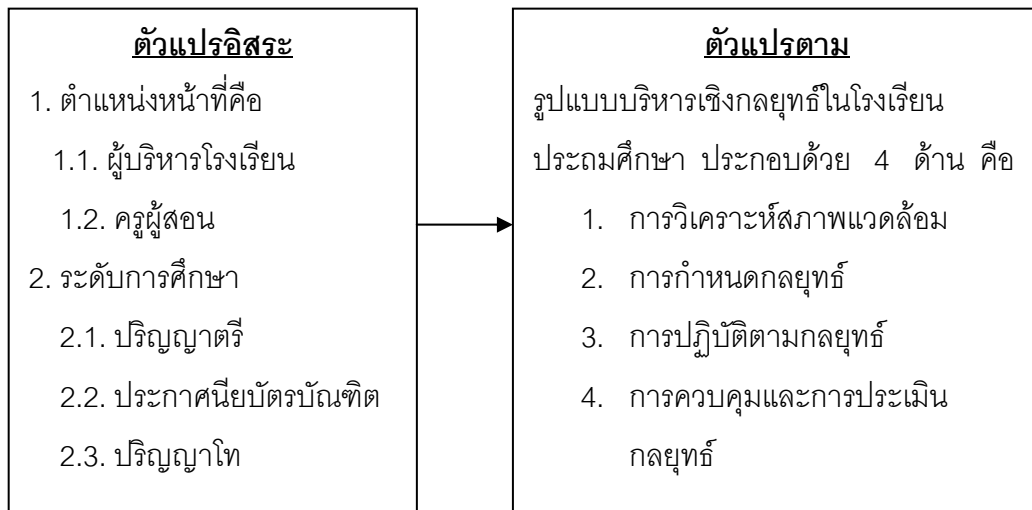
พรมคิน Frumkin (อ้างอิงใน พิมลพรรณ ดุษิยามิ, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่: การบริหารเชิงกลยุทธ์ขอโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียนการระดมความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผล

การปฏิบัติงาน อาจจะถูกกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง ที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครองและต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดีอย่างเร่งด่วน

บาลดีวิน Baldwin (อ้างอิงใน พิมลพรรณ ดุชยามิ, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ได้แก่ความเป็นวิชาชีพของบุคลากรการสมาคมสามัคคีของบุคลากรภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

สรุป

การนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในการจัดการศึกษาช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นเพื่อเตรียมหาวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ที่สนองตอบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองให้เกิดความพึงพอใจสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3 โดยนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สนองความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย