

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนรัฐบาลและ โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียน
 - 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน
 - 2.2 การกำหนดทิศทางของ โรงเรียน
 - 2.3 การกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน
 - 2.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ โรงเรียน
 - 2.5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียน
3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานใน โรงเรียน
 - 3.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 3.2 การบริหารงานงบประมาณ
 - 3.3 การบริหารงานบุคคล
 - 3.4 การบริหารงานทั่วไป
4. ปัญหาในการบริหาร โรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพานี สฤณภูวนิช. 2553 :1)

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการ และควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานการบริหารเป็นหลัก

ประยงค์ มีใจซื่อ (2542 : 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ

จินตนา บุญบงการ (2544 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางในการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพัฒนาการและแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ เข็นคงคา (2544 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินผลวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

วิเชียร เวลาดี (2547 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวทางในการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นกับความเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้องกันปัญหาด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคตและมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กร โดยรวม ให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์แข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

เสนาะ ดิยาว (2554 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารกลยุทธ์ โดยทั่วไปหมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการ ตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน และทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนสำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุปคือ การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2557 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540 : 36) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

สมยศ นาวิการ (2540 : 24) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนด โดยการบริหารกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะ โน้มเอียง ไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมมากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีร่วมกันเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้าน ในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ เมื่อเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัดและในทางเลือกที่จะเป็นไปได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 52-53) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับประโยชน์จากองค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จินตนา บุญบงการ (2544 : 1) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ชนินทร์ ชูณพันธ์ (2544 : 11-12) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

บุญเลิศ เข็นกงคา (2544 : 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

ซาโรจน์ โอปัททภักขิวิณ (2550 : 32) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยเพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคล มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน
3. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ
4. ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 234) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. สามารถนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ
2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น

3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์

5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 10) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

2. ช่วยให้องค์กร โดยรวม มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางสำคัญ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล

5. ช่วยให้ผู้บริหาร มีการทำงานในลักษณะเชิงรุก คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และหรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

ศิริวรรณ เสรวีรัตน์และปณิศา มัจฉินดา (2554 : 7) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ได้รับประโยชน์จากองค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกได้

4. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

5. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกของ องค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540 : 34) กล่าวว่า หลักการบริหารกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหาร ทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และ แผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมยศ นาวิการ (2540 : 16) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งตรวจสอบและ ประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนในสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร

จินตนา บุญบงการ (2544 : 1) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้นำและผู้ตัดสินใจ จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาผ่านกระแสการพลวัต ของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

อุทิศ ขาวเขียร (2549 : 25) กล่าวว่า หลักการบริหารกลยุทธ์ เป็นการวางแผนอย่างมีระบบ เชื่อมโยงให้องค์กรประกอบในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างสอดคล้องกับสภาวะ แวดล้อมขององค์กรให้ได้แนวทางช่วยชี้นำการปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 23) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 25) กล่าวว่า หลักการบริหารกลยุทธ์คือ การจัดการ ภารกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่าง เป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบ

ต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในองค์กร สำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 3) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเชิงบริหารและการดำเนินการที่กำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามกำหนด

พิบูล ทีปะपाल (2555 : 10) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนการดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557 : 1) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีทิศทางไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการของการบริหารกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540 : 38) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้ง โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจรวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา
2. การกำหนดกลยุทธ์ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ โดยมี การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่าการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาธุรกิจ อาทิเช่น สังคมการเมือง หรือ นโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจ โดยพิจารณาทรัพยากรและ โครงสร้าง ตลอดจนรวมถึง นโยบายและการบริหารของธุรกิจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป

ประยงค์ มีใจชื่อ (2542 : 10 - 43) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาส ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและด้านประเมินข้อดีและข้อเสีย ในที่นี้คำว่าสภาพแวดล้อม หมายความว่ารวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ซึ่งนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร คือ

- 2.1 วิสัยทัศน์
- 2.2 ภารกิจ
- 2.3 วัตถุประสงค์
- 2.4 เป้าหมาย

ในขั้นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นที่ชี้ให้เห็นข้อดี ข้อเด่น ข้อเสีย ข้อด้อย โอกาส อุปสรรคหรือภัยคุกคาม การที่ผู้บริหารได้เข้าใจทั้งข้อดี ข้อเสีย โอกาสและอุปสรรค จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจลักษณะที่แท้จริงของวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดและปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร

3. การสร้างกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างกลยุทธ์เป็นการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อให้การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรมีความหมายอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเครื่องมือชนิดต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า ฯลฯ

4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุผล ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ กลยุทธ์ขององค์กรที่สร้างขึ้น จะสามารถนำพาและก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์กรได้อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนในทุกสถานการณ์ เช่น ภูมิวิธีที่จะประคับประคองสิ่งต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภูมิวิธีที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงักกัน รู้ว่าการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรอย่างไร เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รู้และเข้าใจว่าทักษะด้านใดบ้างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวังในขั้นตอนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์นี้ มุ่งหวังจะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ในการดำเนินงานในขั้นนี้จำเป็นต้องสร้างแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเอาชนะอุปสรรคนานับประการซึ่งจะเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานจริง

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการควบคุมองค์กรชนิดพิเศษที่มุ่งตรงไปที่การตรวจสอบการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนตลอดกระบวนการควบคุม รู้ถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 24-50) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์

ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย

1.1.2 วิสัยทัศน์

1.1.3 ข้อความภารกิจ

1.1.4 วัตถุประสงค์

- 1.1.5 นโยบายขององค์กร
- 1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย
 - 1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก
 - 1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน
- 2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน
 - ขั้นที่ 1 ปัจจัยนำเข้า
 - 2.1.1 การประเมินปัจจัยภายใน
 - 2.1.2 การประเมินปัจจัยภายนอก
 - 2.1.3 โครงร่างการแข่งขัน
 - ขั้นที่ 2 การจับคู่
 - 2.1.4 อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง
 - 2.1.5 ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ
 - 2.1.6 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร
 - 2.1.7 การประเมินปัจจัยภายใน การประเมินปัจจัยภายนอก
 - 2.1.8 กลยุทธ์หลัก
 - ขั้นที่ 3 การตัดสินใจ
 - 2.1.9 การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ
 - 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย
 - 2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือการสร้างความแตกต่าง
 - 2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
 - 2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว
 - 2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก
 - 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ การสร้างคุณค่าในสายคาูกค้าประกอบด้วย
 - 2.3.1 การตลาด
 - 2.3.2 การปฏิบัติการ
 - 2.3.3 การวิจัยและพัฒนา
 - 2.3.4 การบัญชี
 - 2.3.5 การเงิน
 - 2.3.6 การจัดซื้อ

2.3.7 การบริหารงานบุคคล

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ (2544 : 19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัด โครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ชนินทร์ ชูหมหพันธ์ (2544 : 12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กำหนดภารกิจ กำหนดเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กร มี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 : 13 - 17) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือการตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ดำเนินธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็น โอกาสและอุปสรรค

1.2 วิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน และจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่ จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จ ได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจรวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจและอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กร เพราะค่านิยมส่วนบุคคลเหล่านี้สำคัญต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ โดยคณะบุคคลเหล่านี้ ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์คือ

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของภารกิจ

2.2 การกำหนดงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย หมายถึง การแจกแจงออกเป็นงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ถูกลงไปด้วยปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารที่อยู่ระดับต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

4. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบ โดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 372 - 373) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

- 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ
- 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

3. ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- 3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548 : 7) กล่าวว่า โดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน 5 ส่วน ได้แก่

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

4. การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และต่อต้านอุปสรรคภายนอก

5. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการควบคุม ที่เหมาะสมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2549 : 47-56) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพิจารณาทิศทาง กลยุทธ์สำหรับอนาคต หรือวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจที่สำคัญขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โครงสร้าง ขององค์กร ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบ ขององค์กร นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่กำหนด

3. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มี กระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 26-32) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดทางเลือกหรือทางเลือกกลยุทธ์ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร

2.2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนการศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด

2.3 การเลือกกลยุทธ์ เป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางใดที่เป็นข้อเด่นชัด ในการจะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของ ผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น การหาเงิน การเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึง ขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ นั้นไปปฏิบัติได้

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2553 : 13-17) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไป ทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจของ องค์กร ให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้ง สถานะของตัวองค์กร ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ คือ การนำข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางของ องค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็น การกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึง ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้ มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญ ที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานและการนำแผนต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผล จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวก การนำแผน กลยุทธ์ไปปฏิบัติบังเกิดผล

จากตารางการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการทั้ง 13 คน นำมา รวบรวมจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

เพื่อให้การดำเนินงานในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพอใจ ดังนั้น การบริหารกลยุทธ์ในโรงเรียนจึง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนไว้ ดังนี้ บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 45-46) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การจัดการศึกษา มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ การดำเนินการด้านการวางแผนระดับ โรงเรียน มีดังนี้
 - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
 - 1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
 - 1.3 สรุปผลการดำเนินงาน แผนงาน โครงการของโรงเรียน
 - 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน
 - 1.5 จัดทำร่างแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น
 - 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน
 - 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - 1.8 กำหนดทิศทาง เป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของ โรงเรียน ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร โรงเรียน
- 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของ โรงเรียน
- 2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของ โรงเรียน
- 2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน
- 2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน
- 2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของ โรงเรียน หมวควิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลงานโครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การมุ่งหวังผลสำเร็จการจัดการศึกษาของโรงเรียนมี ดังนี้

- 3.1 การเตรียมในการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้การกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
- 3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอน ระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน
- 3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
- 3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
- 3.5 ทำให้รู้ถึงอดีต สภาพปัจจุบันและอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ
- 3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า
- 3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน การหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและระบบสารสนเทศของนักเรียนเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน คณะครูและนักเรียน โดยศึกษาปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 บุคลากร โรงเรียนมีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในโรงเรียนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

1.2 เงิน โรงเรียนมีเงินเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 วัสดุอุปกรณ์ โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของโรงเรียน

1.4 การบริหารจัดการ หมายถึง การจัด โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนมีประเด็นที่จะนำมาพิจารณา ดังนี้

1.4.1 โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายในองค์กรและการมอบหมายงาน

1.4.2 วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน

1.4.3 การบริการ ได้แก่ การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

1.4.4 ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

1.4.5 ผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียน

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของ โรงเรียน

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

2.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

2.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม

2.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
ด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน

2.4 ด้านการเมือง-กฎหมาย ได้แก่ นโยบายการเมืองระดับชาติ และระดับท้องถิ่น
เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 16-8) ระบุว่า การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมโรงเรียนเพื่อให้รู้สภาพของโรงเรียน โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน มีขั้นตอนการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ผลผลิตหลัก คือ สิ่งของหรือการบริการที่เป็น
รูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับประโยชน์ ผลผลิต
หลักของโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการ
การศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็ก
ในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (ปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส
ซึ่งกล่าวได้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัด
การศึกษา โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการการ
วางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ โรงเรียน จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ระดมความคิด
กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติจัดทำหมวดหมู่ สิ่ง
ที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรเมื่อได้ภารกิจ
โรงเรียนแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของโรงเรียนหรือนักเรียน
ว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งโรงเรียนในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียน
ด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
เกี่ยวกับผลผลิตหลักของโรงเรียนในด้านปริมาณและด้านคุณภาพที่ผ่านมา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาดังปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
ของโรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของ
โรงเรียน และการพัฒนา สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของโรงเรียนแบ่งได้เป็น
2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ
ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาระทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุน ฯลฯ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนและโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของโรงเรียน

2.2.2 ผลผลิตและการบริการ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

2.2.3 บุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน

2.2.5 วัสดุทรัพยากร ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน

2.2.6 การบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์

3. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียนจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันโรงเรียนเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางโรงเรียนในการประเมิน

สมพงษ์ วิวัฒน์ศิริกุล (2547) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ

โรงเรียนในด้านที่อาจเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการกิจได้ดีขึ้นกว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นและอาจเป็นข้อจำกัดหรือกั๊กคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามควรจะเป็น สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ นอกกรอบโรงเรียน ซึ่งรวมหมายถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมเช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย

อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ทัศนคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น ผลผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ

เครื่องจักรกลอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.3 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายของนักการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น

1.2.1 สภาพปัญหาเกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียน

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ

1.2.3 ภาระงานและความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาปัจจุบัน

1.2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียน โดยรวมทั้งเจตคติของประชาชน

2. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบโรงเรียนเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณัติบริเวณขอบเขตรั้ว โรงเรียนเท่านั้น แต่รวมปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนด้วย มักนิยมจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำ ตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษาและโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหารนโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2.2 การบริการและคุณลักษณะของผู้เรียน เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการบริหารทางการศึกษาของโรงเรียนทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (เก่ง ดี มีสุข)

2.3 บุคลากร เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ อาจสรุปเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณครู และคุณภาพครู

2.4 การเงิน ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหาและประสิทธิภาพการใช้

2.6 การบริหารจัดการ เช่น ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นกระบวนการการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจะตอบคำถามสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของ โรงเรียน และส่งผลกระทบ มากน้อยเพียงใด

2. ปัจจัยใดที่โรงเรียนจะถือเป็นโอกาส ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจขยาย การดำเนินการ หรือพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น

3. ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือก้ำกั๊กคาม ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ หรือคุณภาพ

4. ปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของโรงเรียน และปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

5. ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดแกร่ง หรือจุดเด่น ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนใช้พัฒนาคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6. ปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือข้อจำกัด ที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

โรงเรียนควรดำเนินการวิเคราะห์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินการและแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นแกนหลักที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวางแผน เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนและวิธีการพอสังเขป ดังนี้

1. วางแผน กำหนดขอบข่าย ปัจจัยและประเด็นตัวชี้วัดที่จะทำการวิเคราะห์

2. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เป็นเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณหลักฐานร่องรอยอยู่แล้วและจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามประเด็นที่จะศึกษา

2.1 กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ อาจจัดเก็บได้โดยสำรวจเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การศึกษาค้นคว้าเอกสาร การดำเนินงานของโรงเรียน ผลงานวิจัย/สำรวจเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นส่วนบุคคล

2.1.3 ระดมความคิดเห็น เช่น จัดอภิปรายกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดสัมมนา ฯลฯ

2.2 กรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณ อาจกระทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติและรายงานต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียนและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการใช้แบบสำรวจและแบบสอบถาม เพื่อสำรวจข้อมูลความคิดเห็นของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 ประมวลผลกลั่นกรองข้อมูล ตามประเด็นที่ศึกษาและสังเคราะห์น้ำหนักของสาระ เนื้อหาจากข้อมูลที่รวบรวมได้ว่า ประเด็นตัวชี้วัดในปัจจัยใดบ้างที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการดำเนินการของโรงเรียน

2.4 ใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยอาจจัดประชุมชี้แจงแสดงความคิดเห็น โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู กรรมการโรงเรียน ผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐและเอกชน ฯลฯ เพื่อร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน เพิ่มเติม ปรับปรุง แก้ไข โดยคำนึงถึงความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่เชื่อถือได้

การประเมินสภาพของโรงเรียน การประเมินสภาพของโรงเรียนเป็นกระบวนการ การประมวลสรุปผลเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อตอบคำถามที่สำคัญว่า

1. ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน
2. สถานภาพที่เราเป็นอยู่นี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด
3. (หากสภาพที่เป็นอยู่อย่างนี้) อนาคตเราจะเป็นอย่างไร
4. ภาวะการณ์ที่เป็นอยู่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่า

โรงเรียนมีแนวทางประเมินสถานภาพปัจจุบัน โดยคณะทำงานหลักที่ได้รับการแต่งตั้ง นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไข แล้วประมวลสรุป เนื้อหาเชิงสังเคราะห์ตามองค์ประกอบตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่วิเคราะห์ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปที่มีผลกระทบต่อ โรงเรียน ประกอบด้วยความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ ที่มีต่อ โรงเรียน โดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

- 1.1 ปัจจัยแต่ละด้าน ในสภาพแวดล้อมภายนอกมีน้ำหนักความสำคัญ มีอิทธิพล ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินการกิจของ โรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบมากน้อยเพียงใด
- 1.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้าน ในสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดมีน้ำหนัก ความสำคัญมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อการดำเนินการกิจของ โรงเรียนมากน้อยแตกต่างกันหรือไม่ เพียงใด

2. ประเมินสมรรถภาพเชิงเด่น และเชิงค้อยของ โรงเรียน โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างและนโยบาย ด้านการบริการและผลผลิต (คุณลักษณะของ โรงเรียน) ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

- 2.1 ปัจจัยแต่ละด้าน ในสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงค้อย มีน้ำหนักความสำคัญต่อการดำเนินการกิจของ โรงเรียนมากน้อยเพียงใด
- 2.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้าน ในสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยใดมีน้ำหนัก แตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

3.1 ปัจจุบัน โรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด

3.2 สภาพการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน
หลักในการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีดังนี้

1. อิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการดำเนินการของโรงเรียนไม่เท่ากัน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับข้อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน สภาพการณ์แวดล้อม (กระแส) และการประเมินค่าของผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม โดยธรรมชาติและความเป็นจริงในสังคมบริบทของการศึกษาแล้ว ปัจจัยด้านต่าง ๆ ย่อมมีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษามากน้อยเท่ากัน ดังนั้นจึงเป็นความเสี่ยงอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษานบนพื้นฐานของการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเท่าเทียมกัน

2. ในบรรดาค่าประกอบของปัจจัยแต่ละด้าน รวมถึงประเด็นตัวชี้วัดต่าง ๆ (ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นชุดตัวแปร) อาจมีองค์ประกอบหรือประเด็นตัวชี้วัด (ตัวแปร) ตัวใดตัวหนึ่ง มีอิทธิพลมากที่สุดและเป็นเหตุหน้า (ตัวแปรร่วม) ให้เกิดผลผลิตต่อองค์ประกอบย่อยตัวอื่น ๆ ในปัจจัยด้านเดียวกันทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การใช้หลักวิชาการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นหลักการสากล ประกอบกับการพิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลของปรากฏการณ์ทางสังคมจะช่วยให้การประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่าง ๆ มีความเป็นปรนัย สอดคล้องกับสภาพจริงและน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นลักษณะของการกำหนดกฎเกณฑ์เชิงสัมบูรณ์ เช่น การยึดหลักการว่าการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคน ผู้เรียนสำคัญที่สุด ดังนั้นปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักความสำคัญมากในอันดับแรก ๆ ที่ควรเฝ้าระวัง คือ สมรรถนะของโรงเรียนในการให้บริการและลักษณะของผู้เรียนด้านต่าง ๆ ส่วนปัจจัยภายนอกที่น่าจะมีความสำคัญอันดับแรก ๆ คือ ลักษณะกลุ่มสังคมของผู้ปกครอง ชุมชน และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ฯลฯ

4. การประเมินสภาพของโรงเรียน ควรอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย เช่น เกี่ยวกับกระบวนการอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ดีกว่าคณะทำงานจะปฏิบัติเองตามลำพัง แต่มีข้อพึงระวังมัดระวังเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการเชิงอัตวิสัย โดยการสำรวจประมาณค่าความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ควรพิจารณาคุณสมบัติ (พื้นฐานความรู้ความเข้าใจ วุฒิภาวะ) ของผู้ประเมิน ตลอดจนวิธีการชี้แจงทำความเข้าใจในการให้ข้อมูลของคณะทำงาน เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจะได้ผลการประเมินที่เกิดจากเหตุผลและวิจรณ์ญาณที่รอบด้านมากกว่าความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากอคติหรือความโน้มเอียงในผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ขั้นตอนและเทคนิคในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มีดังนี้

1. ประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในแต่ละด้านว่ามีอิทธิพลต่อภารกิจของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด ดังนี้

1.1 กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยทั่วไปนิยมให้คะแนนเต็มของแต่ละด้านเท่ากับ 1 จากนั้นกำหนดน้ำหนักความสำคัญในหมวดตัวชี้วัดนี้ หากมีหลายหมวด และกำหนดประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านตามสภาพแวดล้อมที่เป็นหรือมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในแต่ละรายการ ซึ่งอาจมีน้ำหนักในแต่ละรายการไม่เท่ากันหรือลดหลั่นกันตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลกระทบต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักมากกว่ารายการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรน้อย

1.2 กำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยการนำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมาพิจารณากำหนดน้ำหนักของแต่ละรายการ โดยอาศัยหลักการและแนวทางเช่นเดียวกับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยในข้อ 1

2. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงค้ำของสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 ให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อโรงเรียน ความประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยในแต่ละด้าน โดยอาจกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานน้อยมาก

คะแนน 2 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานค่อนข้างน้อย

คะแนน 3 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมาก

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด

2.2 แต่ละคนประเมินระดับสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงค้ำของประเด็นตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนเช่นเดียวกับการประเมินผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนน้อยที่สุด

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนมากที่สุด

2.3 เมื่อผู้ประเมินให้คะแนนแต่ละประเด็นตัวชี้วัดอย่างอิสระครบถ้วนทุกรายการแล้วให้นำคะแนนรวมของแต่ละรายการมาหาค่าเฉลี่ยจนครบทุกประเด็นตัวชี้วัด ดำเนินการเช่นเดียวกันนี้ให้ครบทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 4 ปัจจัย (S T E และ P) มี 4 ตาราง และดำเนินการสำหรับทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในให้ครบทั้ง 6 ปัจจัย (S1 S2 M1 M2 M3 และ M4) อีก 6 ตาราง รวมทั้งสิ้น 10 ตาราง

2.4 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.5 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย (มีช่องคะแนนเฉลี่ย น้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น) ดำเนินการเช่นเดียวกันนี้ ให้ครบทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ปัจจัย (S1 S2 M1 M2 M3 และ M4) มี 6 ตาราง

2.6 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.7 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในกรอกลงในตาราง ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.8 นำคะแนนเฉลี่ยของโอกาสที่มากที่สุด ไปกำหนดจุดบนแกนตั้ง ด้านอุปสรรคของตาราง 2x2 (ในกรณีที่มีเฉพาะด้านโอกาสหรืออุปสรรคเพียงด้านเดียว ให้ใช้ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุดไปแทน)

2.9 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของจุดแข็งมากที่สุด ไปกำหนดจุดบนแกนนอน ด้านจุดแข็งของตาราง 2x2 (ในกรณีที่มีเฉพาะด้านจุดแข็งหรือจุดอ่อนเพียงด้านเดียว ให้ใช้ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุดไปแทน)

2.10 ลากเส้นขนานกับแกนนอนและแกนตั้งผ่านจุดทั้ง 4 ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 2.8 และข้อ 2.9 แล้วจะได้รูปสี่เหลี่ยมที่เป็นกรอบพื้นที่แสดงสถานภาพขององค์กรในสภาวะต่าง ๆ

2.11 นำค่าสรุปผลการวิเคราะห์ (Y) จากตาราง มากำหนดจุดบนแกนตั้งและนำค่าสรุปผลการวิเคราะห์ (X) จากตาราง มากำหนดจุดบนแกนนอน

2.12 ลากเส้นขนานแกนนั่งและแกนนอน จากจุดในข้อ 2.11 เพื่อกำหนดจุดตัด จุดตัดจะบอกถึงตำแหน่งของสถานภาพของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปเป็นหลักที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการดำเนินงานของโรงเรียน

3. การอธิบายสถานภาพองค์กร โดยแปลความหมายจากกราฟ เป็นการอธิบายสถานภาพองค์กรจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรมีสถานภาพอย่างไรและพื้นที่กราฟจะแสดงกรอบการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นวงใน คือ พื้นที่ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้นเพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร สถานภาพขององค์กรที่ประเมินได้ มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

3.1 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งควารุง หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน จึงเป็นการที่เหมาะสมในการที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายงานและสร้างความเจริญเติบโต

3.2 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งปริศนา หมายถึง สมรรถนะภายในโรงเรียนมีปัญหา ที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3.3 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งสนุขจนตรอก หมายถึง โรงเรียนมีปัญหาด้านสมรรถนะภายในที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและยังไม่มีปัจจัยเอื้อที่จะขยายการดำเนินงาน โรงเรียนควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินงานต่อไปได้ (โดยปกติองค์กรที่เป็นภาคเอกชนหากสถานภาพองค์กรตกอยู่ในตำแหน่งนี้ จะมีการพิจารณาชะลอการลงทุน หรือเลิกกิจการไปดำเนินงานประเภทอื่นที่มีผลตอบแทน หรือมีโอกาสดำเนินกิจการที่ดีกว่า)

3.4 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งวิวัฒนาการ หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ หากสภาพของโรงเรียนตกอยู่ในตำแหน่งนี้คือการพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กร เพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินงานต่อไปเมื่อมีโอกาส

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อบอกให้ทราบว่าโรงเรียนมีสถานภาพ

เป็นอย่างไรและเพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่
 - 1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม
 - 1.2 ด้านเทคโนโลยี
 - 1.3 ด้านเศรษฐกิจ
 - 1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย
- 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่
 - 2.1 โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน
 - 2.2 ผลผลิตและการบริการ
 - 2.3 บุคลากร
 - 2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน
 - 2.5 วัสดุทรัพยากร
 - 2.6 การบริหารจัดการ

การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

มีหน่วยงานและนักวิชาการได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ดังนี้ บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 45) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางขอบเขตของการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการของหน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของโรงเรียนในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามดำเนินงานตามแผน
 2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์แผนและกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลค่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้
 3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดความคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต
- รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 50) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน วิสัยทัศน์เป็นภาพความต้องการในอนาคต

ที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจเป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายเป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการมองภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทุก ๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้น ๆ มีส่วนกำหนดขึ้น โดยนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนเป็นพื้นฐานในการคิดและกำหนดร่วมกันว่าอยากเป็นอย่างไรในอนาคต ข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะกำหนดขึ้นควรคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ ความเชื่อมั่นและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีความท้าทายเป็นไปได้ ทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นแนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจจะต้องแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนว่าต้องการทำอะไรและทำแล้วต้องสำเร็จภายใน 3-5 ปี เป้าประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครได้ประโยชน์อะไร อย่างไรจากเรา

สมพงษ์ วิวัฒน์ศิริกุล (2547) กล่าวว่า คณะกรรมการการจัดทำแผนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี กล่าวถึง การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ การจัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งเป้าหมาย ความมุ่งหวัง ตั้งมั่น ฝ่าฟัน ประารถนา ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ร่วมกันระดมพลังปัญญา วิچارณญาณและสร้างแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน เพื่อให้ได้คำตอบที่ว่า

1. จุดมุ่งหมายที่ตั้งโรงเรียน
2. ความปรารถนาจะเป็นไปในอนาคต
3. ประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับจากโรงเรียน

ดังนั้น การจัดวางทิศทางของโรงเรียน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กร ที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้นมา โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างเด่นชัด มีพลังท้าทายทะเยอทะยานมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับผู้รับบริการหรือสังคม

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ข้อความพันธกิจควรจะต้องแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่จะต้องบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กรและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ
2. ผู้รับประโยชน์และบริการ โดยตรงจากการดำเนินงาน
3. วิธีการดำเนินงาน
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร
5. ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร
6. หลักการพื้นฐานขององค์กร

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้ทางการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

ประโยชน์ของการตั้งเป้าประสงค์ในโรงเรียน

1. แสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง
2. ชี้นำลักษณะของแผนการปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินกิจกรรม
3. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับชั้น
4. ประสานการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อย (หมวด/ฝ่าย) ต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน

ความสอดคล้องกัน

5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อม
6. เป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนและ

กระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับแผนของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 16-38) ระบุว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้

สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้อไข หรือพัฒนาอะไรบ้างในการกำหนด
ทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคต
ข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย กระบวนการสร้างหรือ
กำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1.1 ย่อยอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของโรงเรียนแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา
อุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและ
สภาพแวดล้อมภายในที่ได้วิเคราะห์

1.2 มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทของโรงเรียนปัจจุบันและนำผลการประเมิน
สภาพของโรงเรียนที่ผ่านมาเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

1.3 วาดฝันอนาคต โดยกำหนดโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจาก
ข้อมูลย่อยอดีต ซึ่งเป็นข้อความสั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

2. กำหนดพันธกิจ พันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีก
นัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมากระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนว
ปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3. กำหนดเป้าประสงค์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลง
หรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของโรงเรียนให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้
เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น

4. กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลผลิตหลักของโรงเรียน หมายถึง การจัดบริการการศึกษา
ให้กับเด็กในวัยเรียน โรงเรียนมีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม
ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่โรงเรียนต้องกำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายตาม
ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา
และต้นทุน

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของโรงเรียน
ในอนาคต เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนด
แนวความคิดที่โรงเรียนต้องการ

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์แผนและกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ตั้งไว้

3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดความคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการล่วงหน้า พยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 57-65) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้ คือ กลยุทธ์องค์กร

2. กลยุทธ์รอง หรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้ เป็นกลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้โรงเรียนในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของคนที่รับผิดชอบ

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545 : 65-66) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินงานในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลุ่มกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงาน ในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับโรงเรียน ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มนักเรียน ครู โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้ในการจัดทำแผนโรงเรียน

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการ ในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ จะนำไปใช้ในการจัดทำโครงการของโรงเรียนภายใต้แผนงานใด แผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งโรงเรียนนำไปใช้เป็กิจกรรมภายใต้โครงการใด โครงการหนึ่ง การดำเนินงานและสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่สำคัญจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูก

กำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สภาวะของตนเองก่อน โดยจำเป็นต้องสร้างชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการในระดับที่แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 64) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการเลือกวิธีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะกลยุทธ์ที่กำหนดมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยอาจขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกการดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น
4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

สมพงษ์ วิวัฒน์ศิริกุล (2547) กล่าวว่า คณะกรรมการจัดทำแผนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมปฏิบัติได้จริง การผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ คุณพินิจ ความสามารถในการคาดการณ์การหยั่งรู้เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 วิธีการทางตรง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยกำหนดกลยุทธ์ทางตรงอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผล เพื่อจะตอบคำถามว่าเมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร

1.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่าเราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์

1.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่าทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย

1.4 วิธีทางอ้อม เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการสอบถามความคิดเห็น แสวงหาแนวคิดจากบุคคลอื่น ๆ

2. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีขั้นตอนทั่วไป ดังนี้

2.1 พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาก ๆ

2.2 คิดหาวิธีวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

2.3 วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่รวมกันเพื่อสร้างทางเลือก

2.4 คิดค้นแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการระหว่างการประชุมกลยุทธ์ทางเลือกตั้งคำถามหลัก 3 คำถามดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์นี้ตอบสนองตรงประเด็นวิกฤติหรือปัญหาของโรงเรียนหรือไม่

2.4.2 กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของเราหรือไม่

2.4.3 วิธีการนี้คุ้มต้นทุน หรือมีทรัพยากรพอที่จะทำได้หรือไม่

3. เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ตำแหน่งของสภาพโรงเรียน หมายถึง

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อยและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค ว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทิศทางที่เอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณี โนม์เอียง ดังนี้

3.1 กรณีเอื้อและแข็ง ควรเลือกกลยุทธ์เชิงรุก คือ การสร้างความเติบโต การพัฒนา เช่น การขยายชั้นเรียน เปิดวิชาเลือก หรือการบริการการศึกษาด้วยการร่วมมือกับเครือข่าย หรือองค์กรอื่น ๆ

3.2 กรณีไม่เอื้อและอ่อน ควรเลือกกลยุทธ์การตัดทอน โดยการตัดบางกิจกรรมออกไป หรือปรับลดการดำเนินการบางส่วน หรือตรวจสอบทบทวนแก้ไข

3.3 กรณีไม่เอื้อแต่แข็งและเอื้อแต่อ่อน ควรจะเลือกกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ โดยการเลือกดำเนินงานชนิดของกิจกรรมหรือประเภทของกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น

นำกลยุทธ์หลักที่กำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ของโรงเรียน การประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นกลยุทธ์โดยรวม ที่ผู้บริหารจะตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสภาพและโอกาสในการพัฒนา
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการระดับของการกำหนดกลยุทธ์

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร ไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้ตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กรและเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน การจัดการศึกษาของโรงเรียนระยะยาว (3 – 5 ปี) ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่ามุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

เนื่องจากการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ หรือจุดหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงจุดหมายของแผนงานจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ทำความกระจ่างและดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดหมายของแผนงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยระบุผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในรูปแบบจุดหมายปลายทาง ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น ๆ

1.1 ผลลัพธ์ คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่าทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ และจะนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์อย่างไร

1.2 ผลผลิต คือ สิ่งของหรือบริการซึ่งเป็นรูปธรรมและรับรู้ได้เป็นผลที่เกิดจาก การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผลผลิตจะตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต หรือ การให้บริการที่เป็นรูปธรรม วัดได้ เปรียบเทียบได้ รับรู้ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดหมาย ของแผนงาน จึงเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ว่าผลสำเร็จ หรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งจะเป็แนวทางในการกำหนดสิ่งชี้วัดที่สูงน้ทราบผลการปฏิบัติงานตลอดจนวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของงาน/โครงการต่าง ๆ

2. การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ หรือดัชนีบ่งชี้ คือ ตัวแทนของสิ่งที่เป็น นามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน บ่งบอกความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ ครอบคลุมถึงผลผลิต และผลลัพธ์

2.1 ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 ความสมเหตุสมผล

2.1.2 ความมืออยู่ของข้อมูล

2.1.3 ความเชื่อถือได้

2.1.4 ความเคลื่อนไหวได้

2.2 การเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม ควรมีย่อประกอบ ดังนี้

2.2.1 ปริมาณ

2.2.2 คุณลักษณะ

2.2.3 เวลา

2.2.4 กลุ่มเป้าหมาย

2.2.5 สถานที่

2.3 การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการกำหนดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยการวัดหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการวัดดังนี้

2.3.1 การวัดผลผลิต เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือมาตรฐานผลผลิต เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินตามหลักสูตร ร้อยละ 87 จากที่ตั้งเป้าหมายไว้ ร้อยละ 95

2.3.2 การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากการนำประโยชน์จากผลผลิตไปใช้ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ซึ่งอาจจะมีทั้งผลกระทบ ผลข้างเคียง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือสามารถประกอบอาชีพได้ สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการเลือกวิธีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ระดมความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร หากสิ่งใดเป็นจุดแข็ง หรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและหากสิ่งใดเป็นจุดอ่อน หรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข
2. ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง เปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. ระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม ผลที่จะได้รับและผลการปฏิบัติที่จะต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

มีหน่วยงานและนักวิชาการได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 47) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง มีดังนี้

1. โรงเรียนจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ
2. การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545 : 5-6) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงานในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรมและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 73) กล่าวว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับ โรงเรียน กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งโรงเรียนต้องแปลงกลยุทธ์องค์กรเป็นแผนงาน แปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการและแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรม โดยมีขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ

1. ปรับกลยุทธ์ เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนด เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ในระดับใดบ้าง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักและกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3. จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและมอบภารกิจ

4. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์แล้ว โดยตรวจสอบในด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการภายใต้แผนงาน ฝักรปฏิบัติสามารถใช้ได้จริงในการปฏิบัติ การดำเนินงานตามฝักรบวนการปฏิบัติงานกิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชน ผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานและบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร

สมพร เป็นเมือง (2548 : 87) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการลงมือปฏิบัติกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลถึงการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย บทบาทผู้นำ การสื่อสารและการถ่ายทอดกลยุทธ์ทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับโครงการและงบประมาณ วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม กระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม บุคลากรที่เหมาะสมและระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 167-171) กล่าวว่า การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ดังนี้

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

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน การตัดสินใจในการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน การควบคุม เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ โครงสร้างองค์กร ผู้ดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน โครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ คือการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ค่าใช้จ่าย การวางแผนค่าใช้จ่าย เป็นการตรวจสอบขั้นตอนสุดท้ายถึงความเป็นไปได้ในการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติที่มีความสมบูรณ์พร้อมอาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติเพื่อนำมาเขียนรายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่าย

2. วิธีการปฏิบัติ หลังจากขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้วการดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่ายและกระบวนการในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาโครงการ ค่าใช้จ่ายและวิธีการในการปฏิบัติงานซึ่งนักกลยุทธ์จำเป็นจะต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ

3. ผู้ปฏิบัติการต้องดำเนินการอย่างไร การที่จะนำแผน ไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนงานไว้อย่างเหมาะสม ควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น ควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยน โครงสร้างและการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักสำคัญคือ การนำกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานงานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดผลประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนี้

มัลลิกา ดันสอน (2541 : 215-237) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันทีจากผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน การตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมเป็นกระบวนการในการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง การจำแนกตามลักษณะหน้าที่ ในการดำเนินงานและงบประมาณในการปฏิบัติ การวิจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าที่กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยไม่เกิดความสูญเสีย ควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จะช่วยให้องค์กรห่างจากวงจรของความถดถอย โดยมีกระบวนการควบคุม 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4. การประเมินและแก้ไข

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 47) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน เป็นการประเมินผลและรายงานการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกันแก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้
3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 57) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล กำหนดเกณฑ์การประเมิน เก็บข้อมูลและ นำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 195-197) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร โรงเรียนติดตามให้ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยมีการประเมินผลทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ รวมทั้ง ผลกระทบของโครงการ โดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดให้มีการประเมินผลหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือตาม ความเหมาะสม เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. การกำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนร่วมประเมิน
3. จัดให้มีการสรุปผลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน
4. จัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป

พิบูล ทีปะपाल (2555 : 215-264) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นการกำหนด แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นการประเมิน กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบ การประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานตามระบบจะทำให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูล เกี่ยวกับกลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์กร ว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยมีระบบควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถตอบสนองได้เท่าที่จำเป็นต่อเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นที่ไม่คาดหวัง

2. ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้มองเห็นภาพปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง

3. จัดหาข้อมูลให้ผู้จัดการ ได้มีเวลาที่เหมาะสม เพราะการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน หรือล้าสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลว

สรุปได้ว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน หมายถึง การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญเพื่อที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ใดที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ควรจะมีการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขในขั้นตอนใด

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานในโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73) ระบุว่า ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการ โรงเรียนมีขอบข่ายและภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้โรงเรียนให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมี คุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน และของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ขอบข่าย/ภารกิจ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
2. กลุ่มงานทะเบียนและวัดผล
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4. กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
5. กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. กลุ่มงานห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้
7. กลุ่มงานเครือข่ายพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดใน โรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อสนองต่อความต้องการ ความสนใจและศักยภาพของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและ ท้องถิ่น

การบริหารงานงบประมาณ

แนวคิดของการบริหารงบประมาณของโรงเรียน คือ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ โดยการ บริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิด คุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 39-41)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ขอบข่าย/ภารกิจ ประกอบด้วย

1. การจัดทำเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การบริหารคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานการเงินและพัสดุที่ต้องใช้ระเบียบ กฎหมาย แบบแผน ของทางราชการ การดำเนินงานบริหารงบประมาณเป็นการส่งเสริมงานต่าง ๆ ให้พัฒนาตามโครงการที่จัดทำไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยความเรียบร้อยเป็นปกติ

การบริหารงานบุคคล

คู่มือการบริหาร โรงเรียนชั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่มีความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัยจรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ ประกอบด้วย

1. การวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลากร คือ กระบวนการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยองค์กรสามารถดึงดูด ชำรงรักษาและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 62-65)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของโรงเรียนต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา
ขอบข่าย/ภารกิจ ประกอบด้วย
 1. กลุ่มงานอาคารสถานที่
 2. กลุ่มงานอนามัยและโภชนาการ
 3. กลุ่มงานกิจการหอพัก
 4. กลุ่มงานกิจกรรมสหกรณ์และส่งเสริมอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน
 5. กลุ่มงานเกียรติภูมิสถาบัน
 6. กลุ่มงานสวัสดิการ

7. กลุ่มงานชุมชน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ปัญหาในการบริหารโรงเรียน

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโรงเรียน

มีหน่วยงานและนักวิชาการได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียน ดังนี้ พินสุดา สิริขันธ์ศรี (2541 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) กล่าวถึงปัญหาการบริหาร โรงเรียน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานบุคคลที่มีความสับสนและใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ด้านการบริหารงบประมาณที่รัฐยึดกฎระเบียบที่เข้มงวดและส่วนกลางยังเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่
2. ด้านการบริหารวิชาการที่ส่วนกลางยังเป็นผู้กำหนดและควบคุมหลักสูตรการเรียนการสอนค่อนข้างมาก แม้ว่าจะมีการผ่อนคลายให้โรงเรียนมีโอกาสพัฒนาหลักสูตรและประเมินการเรียนการสอนด้วยตนเองได้ก็ตาม
3. การขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชนเท่าที่ควร ทั้งในเรื่องของการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติและร่วมติดตามผล
4. การระดมสรรพกำลังของหน่วยงานเพื่อการศึกษายังเป็นไปอย่างไม่มีระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดความไม่เท่าเทียมกันในโอกาสของการได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา
5. ปัญหาการขาดเอกภาพในการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ เนื่องจากมีหน่วยงานรับผิดชอบหลากหลายหน่วยงานและหลากหลายระดับ มีลักษณะต่างคนต่างทำก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน แยกต่างและเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษา
6. ปัญหาที่มีหน่วยงานหลายระดับ หลายขั้นตอน ทั้งระดับกระทรวง ทบวง กรม เขต จังหวัด/ท้องถิ่น อำเภอและ โรงเรียน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ปัญหาการขาดกระบวนการพัฒนานโยบายเพื่อการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้แผนงาน โครงการบางส่วนไม่ส่งผลในทางปฏิบัติ ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายก็ดำเนินไปภายใต้การสนองความต้องการส่วนตนและพรรคพวก ส่งผลให้เกิดการคอร์รัปชันและการ โกงกิน
7. ปัญหาการจัดระบบบริหารการศึกษขาดการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้ทันสมัย การจัดระบบการบริหารของกรมพยายามสร้างกฎระเบียบที่เข้มแข็งเป็นแนวตั้งเพิ่มมากขึ้นทำให้

ยากต่อการประสานและระดมสรรพกำลังเพื่อการศึกษาในพื้นที่

8. ปัญหาการขาดระบบของการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและควบคุมมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 2-4) ได้พบว่า ปัญหาด้านการบริหารการศึกษาของไทย มีปัญหาหลายประการที่สำคัญ ได้แก่

1. การรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลาง
2. การขาดเอกภาพในการบริหาร
3. การขาดประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพ
4. การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน
5. การขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
6. การขาดการเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 195-198) ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ๆ ของการบริหาร โรงเรียนไว้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ กรรมการส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเข้าใจว่าเรื่องการจัดการศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของครู โดยเฉพาะ ผู้ปกครองและชุมชนไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้คณะกรรมการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญว่าต้องทำมาหากิน จึงไม่มีเวลาเข้ามาดูแลในเรื่อง การกำหนดนโยบายด้านการศึกษา

2. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บริหาร ในระบบการบริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน คือบุคคลสำคัญที่สุด แต่ที่ผ่านมาผู้บริหาร การศึกษา ไทยยังไม่ถือว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพเนื่องจาก เราไม่ได้ทุ่มเข็มในเรื่องของคุณวุฒิของคนที่จะมาเป็นผู้บริหาร รวมทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งในอดีตที่ผ่านมาเราไม่ได้ใช้หลักของคุณธรรมมากนัก ส่วนใหญ่ใช้ระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก ขาดการฝึกอบรมพัฒนา โดยเฉพาะการทำงานในลักษณะเครือข่าย การประสานงาน และการวางแผน ความสามารถในการบริหารจัดการ และการประเมินผลงานที่ไม่ชัดเจน

สภาพปัญหาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดที่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอนางรอง อำเภอปะคำ อำเภอหนองกี่ อำเภอหนองหงส์ อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอนโนนดินแดง อำเภอละหานทราย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ โรงเรียนรัฐบาลจำนวน 237 โรงเรียน

โรงเรียนเอกชนจำนวน 14 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 รายงานสภาพปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. 2555 : 14-17) ดังนี้

ปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษา มีดังนี้

1. จากผลการประเมินคุณภาพระดับชาติ (O-NET) ในปีการศึกษา 2553 ที่ผ่านมา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับประถมศึกษาวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมและภาษาอังกฤษต่ำกว่าร้อยละ 50
2. ด้านการอ่านและการเขียน ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่านการเขียนตามขั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ผู้เรียนบางส่วนยังอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ขั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ผู้เรียนบางส่วนอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง นักเรียนไม่มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โรงเรียนยังไม่มีระบบการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ
3. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ซึ่งประเมินคุณภาพในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2552 ที่ผ่านมากใน 8 วิชา คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาอังกฤษ นักเรียนมีคะแนนประเมินเฉลี่ยร้อยละ 37.36 ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาร้อยละ 0.08 และภาษาอังกฤษมีคะแนนประเมินต่ำที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.56

สภาพปัญหาด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา มีดังนี้

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศยังขาดความชัดเจน ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงและไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน
2. ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
3. ประสิทธิภาพการบริการและการประสานงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
4. ผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งสนใจงานวิชาการน้อย และยังไม่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
5. ผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งขาดการนิเทศภายใน การกำกับ ติดตามและมีความล่าช้าในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
6. บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ ความชำนาญ ด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อสนองต่อระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. โรงเรียนบางแห่งยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบและไม่ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

8. การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่เพียงพอ และมีสถานะการขาดแคลนสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งด้านอาคารเรียน อาคารประกอบ และวัสดุครุภัณฑ์

9. การจัดตั้งจัดสรรงบประมาณ ยังขาดข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้มีความคลาดเคลื่อนและยังเป็นความเสี่ยงในการจัดตั้งและจัดสรรที่ไม่ทั่วถึงและไม่เป็นธรรม

10. โรงเรียนบางแห่งยังไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ทุกหน่วยงานบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

11. บุคลากรสำนักงาน ไม่เพียงพอ และยังขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการ

12. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และความร่วมมือ ยังมีน้อย

13. การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และการแสวงหาความร่วมมือ ยังมีน้อย

สรุปได้ว่า ปัญหาในการบริหาร โรงเรียนที่ทำให้การศึกษายังไม่ดีเท่าที่ควรนั้น เนื่องจากการประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร มีปัญหาการบริหารการศึกษาหลายประการที่สำคัญ คือ การรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลาง การขาดเอกภาพในการบริหาร การขาดการมีส่วนร่วม การขาดการพัฒนา นโยบายอย่างระบบและต่อเนื่อง การขาดการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน หมายถึง การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและการควบคุม
5. การประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ทวีชัย บุญเติม (2540) ได้ศึกษา การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการวางแผนเชิง กลยุทธ์ ของเซอร์โต และปีเตอร์ พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหาร จัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็ง ของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทาง คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ศึกษา การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับ ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1) บุคลากร โดยรวม จำแนก ตามประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับนี้ 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จและด้านกลยุทธ์การพัฒนาและ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและด้านการประเมินผลและรายงาน ยกเว้นบุคลากรใน โรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงาน โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้และมีการดำเนินงานใน ระดับดีด้านการดำเนินตามแผน 2) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผน กลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ ขาดการประสานงานจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดการสร้างกลยุทธ์ที่ง่ายและ ขาดเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

มนต์จิตา บุญผาคำ (2544) ได้ศึกษา กลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอนุบาลเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนถึงการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์ การตลาดของ โรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารถึงการปฏิบัติจริงและที่ควร ปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนแตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียน ถึงการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 4) ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียนถึงการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียน แตกต่างกัน กลยุทธ์การตลาดทุกกลยุทธ์ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลาน เข้าโรงเรียน

กัญญา ทาสระฐ (2546) ได้ศึกษา การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้เทคนิคกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้เสียจำนวน 67 คน ที่สามารถแจ้งรายละเอียดออกมาเป็นปัญหาในอดีต จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนที่จะต้องร่วมมือกันแก้ไข ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการในการศึกษา แก้ไขปัญหาในอดีตและเชื่อมโยงกับสภาพปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางในอนาคตของโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ได้ ด้านกลยุทธ์ในการพัฒนา ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สามารถเพิ่มกลยุทธ์ให้มีความครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและ โครงการ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สามารถค้นหาวิธีการ ในการนำแผนไปปฏิบัติที่ทุกคนต้องร่วมกันดำเนินการและในด้านการประเมินผลและวัดผล ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งได้ทราบสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

บุญศรี ไชยบุคดี (2546) ได้ศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและ โครงการ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ด้านการศึกษาสถานภาพโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการประเมินผลและการรายงาน 2) โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีระดับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

พรพิมล ชินภักดี (2546) ได้ศึกษา ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากร โดยรวมและจำแนกตามสภาพมีปัญหากการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลางและ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านกำหนด กลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

อิทธิพล สุทธิภูมิ (2546) ได้ศึกษา กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า 1) บุคลากร ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีการปฏิบัติงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้านและ

บุคลากร โรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติการในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการจัดเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติการในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการตรวจสอบทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

2) บุคลากรในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาครที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติการมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติการที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปณิธาน วรณวัฒน์ (2547) ได้ศึกษา การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่า 1) ผู้บริหาร หัวหน้างาน ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้างาน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทิศทางของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการติดตามและประเมินผลของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสภาพของโรงเรียนและด้านการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน ตามลำดับ 2) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

วิเชียร เวลาคี (2547) ได้ศึกษา การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีความเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเหมาะสม 2) ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเป็นไปได้ 3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการประเมินสภาพโรงเรียน โดยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทุมพร พชรรัตน์ (2547) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็น ต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน 5 ด้าน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.97 2) เปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน มีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน 5 ด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน

เมตตา ชูเลิศ (2548) ได้ศึกษา สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จากการวิจัย พบว่า 1) สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมโรงเรียนให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสือเสรี 2) สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกันและจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิโรจน์ พลจันทร์ (2548) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน คือ ด้านการศึกษา เบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการขกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนปัญหาในการ วางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้นก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน และจากการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ควรจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของ โรงเรียนให้เป็นปัจจุบันที่สุด ควรยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์

อภิวัฒน์ งามการ (2549) ได้ศึกษา การประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 พบว่า 1) ผลการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ด้านความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า การประเมินความเป็นไปได้ของการวางแผนและการประเมินปัญหาระหว่างการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนู เมืองมุงคุณ (2552) ได้ศึกษา สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการดำเนินการตามแผน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ตามลำดับ และให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ได้แก่ ควรกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้านกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ได้แก่ ควรกำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและรายงาน ได้แก่ ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก แต่ยังมีปัญหาอยู่บ้าง คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ ขาดการประสานงาน ขาดการสร้างกลยุทธ์ที่ง่ายและขาดเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

งานวิจัยต่างประเทศ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

แม็คคาร์ธี (Mccarthy. 1991) ได้ศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยซุมซนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยซุมซน 6 แห่ง พบว่า วิทยาลัยซุมซนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมาได้แก่ การพิจารณาทางเลือก

มู (Moo. 1992) ได้ศึกษา การสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียนสำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและงานวิจัย พบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้าง โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเองตลอดจนการแก้ไข ปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด การใช้ การประเมินและการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

บาลด์วิน (Baldwin. 1994) ได้ศึกษา การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยการสร้างความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนงานจากส่วนท้องถิ่น ส่วนปัจจัยขัดขวางการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

เทราน (Teran. 1997) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

เฮนเดอร์สัน (Henderson. 2000) ได้ศึกษาบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียนและสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งวิเคราะห์จากเอกสาร พบว่า 1) ครูผู้สอนมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผนทำให้กังวลใจ 2) คณะครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนน้อยหรือไม่ได้รับการอบรมเลยทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน

ไพร์ซ (Price. 2001) ได้ศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่ โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหาร โรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพการสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) พบว่า ส่วนใหญ่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในบางระดับ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่ โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

กาโพร์ช (Kaporch. 2003) ได้ศึกษา การรับรู้ถึงสภาพและรูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงของอเมริกา โคลิด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ อธิการบดีและผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาอำนาจทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการวางแผนของสถาบัน ความเหมือนกันระหว่างรูปแบบของแผนกับรูปแบบของภารกิจของสถาบัน และเพื่อศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้รับรู้ในฐานะสิ่งที่ใช้ในการสนับสนุนภารกิจของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของอเมริกา โคลิดที่ประสบความสำเร็จ พบว่า รูปแบบการวางแผนไปในทิศทางเดียวกับรูปแบบในการกำหนดภารกิจสถาบันที่ได้รับการบริจาค และการสนับสนุนของชุมชนทางศาสนาในปริมาณที่แตกต่างกัน มีรูปแบบการวางแผนที่ไม่แตกต่างกัน

มอกซ์เลย์ (Moxley. 2003) ได้ศึกษา กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ใน โรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา มีจุดมุ่งหมายเพื่อการใช้ขั้นตอน การวางแผนกลยุทธ์ใน โรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา และขอบเขตที่ การวางแผนกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ใน โรงเรียน พบว่า 84.5 % ของโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่เป็นปัจจุบัน 94.4 % เห็นด้วยกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้มีการนำแหล่งทรัพยากรระดับตำบลมาใช้อย่างมี ประสิทธิภาพและเห็นด้วยกับประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้กระบวนการ ทำงานและ 66.7 % จัดให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ซึ่งในการจัดอันดับ ประสิทธิภาพของการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการใช้แหล่งทรัพยากรของตำบลอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการ ในการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบ โดยทั่วไป ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบการปฏิบัติงานกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติความก้าวหน้าในการวัดผลและอภิปรายผล

บีล (Beall. 2004) ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน การศึกษานี้ นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับ การสรรหาครู ค่าตอบแทน การพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงาน ของครูเอกชน พบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับใน ปัจจุบัน 3) คณะกรรมการ โรงเรียนควรจรรยาบรรณระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจและปรัชญา โรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของ โรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหาร โรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ 5.1) แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่ พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับ ระบบตลาดการศึกษาเสรี 6) โรงเรียนไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจน จะต้องสร้าง ความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ฟรัมคิน (Frumkin. 2003) ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการ โรงเรียนใน กำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง โรงเรียนเหล่านี้ พบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้ การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายใน โรงเรียน การระดมความสามารถในการ ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดีและ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

กระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงาน โดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้อง เข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรใน องค์กร นอกจากนี้การบริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะ ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครองและจะต้องมี คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของ การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น โรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ได้อย่างเร่งด่วน

อาร์ปี (Arpie. 2005) ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการ ปฏิบัติงานเป็นหลัก ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กรเพื่อให้เกิด ความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า นโยบายผลการบริหาร องค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การ ปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อได้นำกระบวนการบริหารงานที่มุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานนี้มาใช้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

ริด (Reid. 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์และภาวะผู้นำใน สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐ โคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กรอบแนวคิด จากการวิจัย คือ เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิด ของของชัฟฟีและ โคลปี การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง ปรับเปลี่ยนและ ดิความ รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวมแมนน์และเบนจิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็น ผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ พบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศ พบว่า ได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงาน ปัจจัยที่สนับสนุนการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนงานจากหน่วยงานอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University