

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สกลนคร เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
  - 1.2 ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์
  - 1.3 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์
  - 1.4 วัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์
  - 1.5 บทบาทของกลยุทธ์
  - 1.6 การพัฒนากลยุทธ์
  - 1.7 ระดับขั้นของการวางแผนกลยุทธ์
2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

##### 1.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้  
โรบินส์ และ คัลเตอร์ (Robbins and Coulter, 1999 : 212) ได้ให้ความหมาย  
ของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นแผนที่เป็นภาพรวมทั้งองค์การที่กำหนดวัตถุประสงค์และสถานะ  
ขององค์การภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1999 : 141) ได้ให้ความหมายว่า เป็นแผน  
ที่กล่าวถึงความต้องการระยะยาว และแนวทางการดำเนินการอย่างเบ็ดเสร็จขององค์การ

ปรีเฟอร์ (Preffer, 1991 : 10) กล่าวว่าไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ  
ซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตของตนเองและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธี  
ปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

ฮาร์ดี้ และ แมควอลเตอร์ (Hardy and McWhorter. 1988 : 70) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์สำหรับ ช่วงระยะเวลาในอนาคตจากหนึ่งถึงห้าปีหรือมากกว่านั้น เป็นแผนที่แสดงถึงความมีเหตุมีผล การตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การผลิต การขาย การจัดหา ความต้องการและความรับผิดชอบของบุคคล วันกำหนดผลการปฏิบัติงาน สถานที่ และแผนงานสำหรับการนำไปสู่ การปฏิบัติ นอกจากนั้นยังเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ข้อมูลที่เหมาะสม การวิเคราะห์ประชากร สถิติ และการเงิน การวางแผน การทำนายพยากรณ์ การประเมินภาวะการณ์แข่งขัน และองค์ประกอบ ด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ และการเลือกเป้าหมายที่จะดำเนินการและแนวทางปฏิบัติที่จะบรรลุเป้าหมาย นั้น

มอนตี้ และ แอดโซซิเอท (Monday and Associates. 1998 : 120) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่ทำให้วัตถุประสงค์ ทั้งหมดบรรลุถึงความสำเร็จ

เฟนส์ และ สวัสดิ์ (French and Seward. 1983 : 12) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนที่กำหนดวิธีการทั่วไปหรือ นโยบายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็น แผนที่กำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในอนาคต

แมคฟาแลนด์ (Mcfarland. 1979 : 156) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และ ของตนเอง

กรีก (Glueck. 1997 : 336) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนรวม แผนผสมผสาน บูรณาการและแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขั้น พื้นฐานของหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 54) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีขอบเขตของการวางแผน ที่คลุมทั่วทั้งห้องและการเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอก อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการมอง กว้างมองไกลอีกด้วย

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2541 : 178) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่องค์การสังเคราะห์ขึ้นมา ด้วยการคิดค้นและคัดเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุด จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น แนวโน้มความต้องการของตลาด คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงสังคมเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี

ประโชค ชุมพล (2538 : 5) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะมีผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สมคิด บางโม (2542 : 85) ได้กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ว่ามีลักษณะเป็นแผนแม่บทเป็นแผนที่กำหนดทิศทาง และเป้าหมายแนวทางปฏิบัติของบริษัทในระยะยาวหรือระยะปานกลางที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้สามารถปรับเปลี่ยนได้หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 22) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึง ทิศทาง และความต้องการของบริษัทในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับรองลงไปจะต้องยึดถือและหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรให้ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2538 : 22) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic) ว่าเป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์การกับองค์การอื่นด้วย

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 164) ได้กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สามารถคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตาม กิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

ชุมพร สังขปริษา (2530 : 139) ได้กล่าวถึง การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนรวม การปรับปรุงแก้ไขที่จำเป็นต่อวัตถุประสงค์ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหล่านั้น

นงลักษณ์ สิบสัณผล (2535 : 12) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง ตำแหน่งและเป้าหมายขององค์การในอนาคตระยะยาวและทำอย่างไรจะไปถึงจุดหมายปลายทางนั้น เป็นรูปแบบหนึ่งของการวางแผนซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ทั้งด้าน

การแข่งขันและสถานการณ์การค้าของโลก ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่ผู้บริหารองค์กรจะใช้ประสบการณ์จากอดีตในการกำหนดเป้าหมายและแผนได้

กรรณก ทิพรส (2543 : 68) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบของการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long - Term Objective) เช่น กลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเน้นไปตามหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ การตลาด การเงิน การผลิต การวิจัย และพัฒนา เป็นต้น ส่วนแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) หมายถึง แผนระยะยาว ซึ่งเน้นไปที่ความสำเร็จ ขององค์กรโดยพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ ด้านเป็นองค์ประกอบในการวางแผน ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมาย การเมือง ลูกค้า สังคม วัฒนธรรม โลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นต้น

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 12) ได้กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง ทางเลือกในการดำเนินการที่หลากหลาย วิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องถูกเลือกมาใช้ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด แต่ลงทุนต่ำที่สุด

ความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีอยู่ตลอดเวลาในกระบวนการวางแผนนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างมากทีเดียว กลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยกำจัดวงเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง สำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้าย ๆ กับการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่องทั้งหมด (Grand Design) หรือก็คือเป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดที่แต่ละบุคคล หรือองค์กรเลือกเอาไว้ สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การพัฒนาให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมนี้ นับว่าเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ ที่มุ่งพยายามจะให้มีการใช้กำลังพยายามภายใน และแรงผลักดันมหาพจากภายนอกที่จะให้เกิดผลดี มากที่สุด เพื่อจะได้ผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่เป้าประสงค์ของตนได้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปมีการใช้ทรัพยากรพัฒนาระบบต่าง ๆ โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะให้องค์กรประสบผลสำเร็จให้มากที่สุด ดีที่สุดและประหยัดทรัพยากรให้มากที่สุดด้วย

## 1.2 ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อผู้บริหารและองค์กรมีมากเมื่อไม่กี่ปีมานี้ การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้เราสามารถพัฒนาแนวความคิดขององค์กรของเราได้อย่าง

ชัดเจน เราสามารถจัดทำแผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การได้ง่ายขึ้น เพื่อให้้องค์การของเราประสบความสำเร็จในเป้าหมาย

เหตุผลอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารคือการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมการ และจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ในสมัยก่อนผู้บริหารจะดำเนินการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า อนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา พวกเขาสามารถกำหนดเป้าหมายและแผนงานอย่างง่าย ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีต ในปัจจุบันนี้เหตุการณ์ต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกินกว่าที่การใช้ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นแนวทางที่จะเชื่อถือได้ ผู้บริหารต้องพัฒนาแผนกลยุทธ์ขึ้นมาให้เหมาะสมกับปัญหามิติลักษณะพิเศษเฉพาะอย่างและช่องทางต่าง ๆ ในอนาคต

ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการพัฒนาที่สำคัญหลาย ๆ อย่างที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมาก ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (รังสรรค์ มณีเล็ก. 2542 : 13 - 14)

1. การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ การพัฒนาวิทยาการภายหลังสงครามโลก ทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น ตั้งแต่เครื่องถ่ายเอกสารไปจนกระทั่งถึงเครื่องคำนวณ การพัฒนาของวิทยาการ ทำให้ธุรกิจต้องแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ แทนที่จะไปคำนึงถึงการป้องกันทางด้านการแข่งขัน
2. ความซับซ้อนของการบริหารมีมากขึ้น การบริหารในปัจจุบันนี้ต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การเจริญเติบโตขององค์การทางด้านขนาด โสหุ่ยต่าง ๆ เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงของตลาดและความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบทางด้านสังคมและการปฏิบัติทางการบริหารด้วยการวางแผนระยะยาวเท่านั้น ที่ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้
3. ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมภายนอกมีมากขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถรวมจุดสนใจ อยู่ที่เฉพาะปัญหาภายในองค์การได้ต่อไปอีกแล้ว การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม การควบคุมของรัฐบาล กิจกรรมต่าง ๆ ของสภาพแรงงานและอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในปัจจุบันนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539 : 12)

1. สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ในหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการ มีการเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนข้ออำนาจทางการเมืองจากทหาร และข้าราชการประจำสู่นักการเมืองและนักธุรกิจ การขยายตัวของชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบท การเปลี่ยนค่านิยมการบริโภค และวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็น โอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ

2. ผู้บริหารขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

3. การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหาร องค์การจะต้องพยายามกำหนดทิศทางจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

### 1.3 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการและความคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์มีประโยชน์สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ คาร์โท และปีเตอร์ (Carto and Peter. 1990 : 7-9)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์การเป็น ไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน / โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ

#### 1.4 วัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ ส่วนกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า จะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร เพื่อให้กระบวนการวางแผนเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์มีหนทางหรือวิธีการ ที่จะเชื่อถือได้ว่า กิจกรรมทุกอย่างจะมีทางสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ การต้องเข้าใจเรื่องราวของกลยุทธ์ (Strategy) จึงนับว่าเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะควรจะได้เข้าใจถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ คือ

1. กลยุทธ์มีส่วนช่วยอะไรบ้าง ต่อความสำเร็จขององค์การ
2. ความจำเป็นในการประเมินกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ และการต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
3. ชนิดของคำถามหลักซึ่งจำเป็นต้องพยายามตอบให้ได้ในขณะที่กำลังจัดทำกลยุทธ์ต่าง ๆ
4. วิธีวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อให้ทราบถึงความมีประสิทธิภาพว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใด

#### 1.5 บทบาทของกลยุทธ์

คนส่วนมากมักจะคิดว่า การพัฒนาจัดทำกลยุทธ์เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่จะต้องให้เสร็จ แต่ในความเป็นจริงแล้วกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะสามารถพัฒนาขึ้นมาได้เสมอภายใต้วิธีการพยายามให้ปลอดภัยจากกำลังแรงผลักดัน ที่ควบคุมได้น้อย หรืออาจควบคุมไม่ได้เลยพร้อม ๆ กับพยายามหาประโยชน์สูงสุดจากกำลังแรงผลักดันต่าง ๆ ที่อยู่ในความควบคุมให้เกิดประโยชน์ที่ตีให้มากที่สุดที่จะทำได้ สิ่งเหล่านี้สามารถทำได้ในทุกระดับภายในองค์การ นอกจากนี้ กลยุทธ์ ยังอาจนำมาใช้กับบุคคลได้ด้วย ซึ่งลักษณะอาจมาจากตัวอย่าง เช่น เคยเล่นกระดาน ได้คล่องซึ่งจะต้องพยายามสร้างคุณในตัวเอง โดยขยับหรือปรับตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเคลื่อนตัวเองให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่ตั้งของยอดคลื่นให้ได้ และกลยุทธ์ที่นักเล่นกระดานได้คล่องต้องทำตลอดเวลา ก็คือการใช้ประโยชน์จากกำลังแรงของคลื่นที่ผู้เล่นจะไม่สามารถควบคุม

ได้ ให้นำกระดานลอยละลิวเข้าสู่ฝั่งอย่างรวดเร็วและสำหรับกลับออกทะเล ที่ผู้เล่นต้องทำการ ทวนกับกระแสน้ำแรงผลักดันของคลื่นย่อมทำให้ต้องมีการใช้กำลังพยายามมากขึ้นกว่าเดิมมาก อย่างไรก็ตาม นับเป็นความสามารถของผู้เล่นกระดานได้คลื่นในการใช้กลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกันไป ดังนั้นภายในสถานการณ์ใด ๆ กลยุทธ์จะมุ่งพยายามให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้กำลังความ พยายาม หรือทรัพยากรน้อยที่สุดในการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างให้ได้ตามต้องการ

การพัฒนากลยุทธ์นี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและ เกี่ยวข้องกับกำลังแรงกดดันจากภายนอกโดยตรง ด้วยเหตุผลดังกล่าว กลยุทธ์ใด ๆ ที่จัดทำขึ้น จึงมักจะถูกนำมาใช้ในช่วงเวลาในระยะที่ค่อนข้างมากนับได้เป็นจำนวนปีที่เดียว ความจำเป็น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์นั้นจะเกิดขึ้นมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในแรงกดดัน มหภาคบางอย่าง ตัวอย่าง เช่น บริษัทที่มีความชำนาญในผลิตภัณฑ์ของใช้สำหรับเด็กแรกเกิด เช่น Johnson จำต้องมีการตัดสินใจเปลี่ยนกลยุทธ์โดยแนะนำผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ใหญ่ออกสู่ ตลาดในทันทีที่เห็นได้ชัดว่าอัตราการเกิดจะลดลงเรื่อยไปในระยะยาวในระดับชาติก็เช่นกัน ใน ระดับประเทศอาจจะต้องค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงของการชักชวนให้ใช้พลังออกมาเป็นการประหยัด พลังงาน เมื่อพบว่าแหล่งพลังงานที่มีอยู่กำลังหมดสิ้นไป ในระดับที่เล็ดลงไปถึงระดับบุคคลก็ เช่นกัน ผู้บริหารมืออาชีพต้องรับใช้กลยุทธ์ที่จะเคลื่อนตัวเข้าไปสู่อุตสาหกรรมที่มีกำไรดี และ มีความเจริญเติบโตมากกว่าในทันทีที่เขาเห็นว่าอุตสาหกรรมปัจจุบันของเขาเริ่มจะหยุดนิ่งหรือ เริ่มถดถอยแล้ว

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาอธิบายเชิงเปรียบเทียบกับคำว่า กลวิธี หรือ Tactics ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกันในระยะสั้น และเป็นวิธีการที่มีไว้แก้ไขปัญหามีขนาดเล็ก กว่าที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ตัวอย่างของกลวิธีอาจมี เช่น การตอบโต้กับการขายตัดราคาของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงในงบประมาณปีปัจจุบัน หรือการสับเปลี่ยนทดแทนพนักงานที่สำคัญ ๆ บางครั้ง คุณค่าของกลยุทธ์ที่คตินั้นอาจเห็นได้เพียงระยะยาวเท่านั้น นอกจากนั้นยังรู้สึกว่าการกระทบอย่าง เต็มที่ของแรงกดดันมหภาค ยังรู้สึกได้เฉพาะเพียงระยะยาวได้เช่นกัน เพราะฉะนั้น กลวิธีที่ดีใน ระยะสั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้อยู่รอดได้ ทั้งนี้เงินกว่ากลยุทธ์ระยะยาวจะออกผลใช้ได้ (ดังเช่นกรณีผู้เล่นกระดาน ได้คลื่นอาจจำเป็นที่จะต้องมียุทธวิธีที่ดีในระยะสั้นเพื่อให้สามารถมีทาง ขึ้นไปบนยอดคลื่นได้ก่อน เป็นต้น) และจวบจนกระทั่งกำลังแรงผลักดันได้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ การมีกลยุทธ์ที่ดีเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม



## 1.6 การพัฒนากลยุทธ์

กลยุทธ์กำหนดจากพื้นฐาน 3 อย่าง คือ

1. แรงกดดันมหภาคจากภายนอก
2. แรงกดดันมหภาคภายใน
3. วัตถุประสงค์ขององค์กร

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น กำลังแรงกดดันภายในและภายนอกต่างก็จะถูกสำรวจตรวจสอบทางลึก จากนั้นความเข้าใจจะแจ่มชัดที่ได้จากการวิเคราะห์ ก็สามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะงานต่อไปนี้

สำหรับแนวทางในการสร้างสรรค์กลยุทธ์มักมีแนวความคิดทางใดทางหนึ่งในสามทาง ดังต่อไปนี้

1. เจริญเทียบเคียง (Relative) เป็นผลมาจากการสำรวจตรวจสอบว่ากลยุทธ์ของกลุ่มที่เทียบเคียงกันได้และพิจารณาจัดทำกลยุทธ์ของเราให้สัมพันธ์เข้ากันกับกลยุทธ์เหล่านั้น

2. กลยุทธ์ใหญ่ (Small Step) หรือกลยุทธ์เพิ่มเติม (Increment) คือทำการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในกลยุทธ์ที่มีแล้วและกำลังใช้อยู่

สำหรับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมองค์กรที่แตกต่างกันนั้น อาจมีผลทำให้แบบกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมาใช้จำเป็นต้องแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นข้อเตือนใจและควรเป็นที่ตระหนักสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กร ที่กำลังพยายามจัดทำกลยุทธ์ของตนเองเข้ามาให้เข้าใจว่าการจัดทำกลยุทธ์ที่ถูกต้องนั้น มิใช่จัดทำโดยยึดถือกลยุทธ์ของคนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วมาเป็นข้อพิจารณาเพียงอย่างเดียว โดยปกติ องค์กรใหม่ ๆ หรือองค์กรที่อยู่ในธุรกิจที่กำลังเติบโต โดยมากมักมีทางเลือกกลยุทธ์ได้มากมาย และกว้างขวางกว่า ในกรณีเช่นนี้ว่าแนวความคิดตามแบบวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหญ่ หรือ ก้าวใหญ่หรือเรียกว่า (Giant Step) มักจะถูกนำมาใช้บ่อยกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะ

1. โดยเหตุที่องค์กรใหม่มีประวัติสั้น ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคหรือที่จำกัดทางเลือกให้แคบลงนั้น ก็มีน้อยมากทำให้จัดทำกลยุทธ์ใหญ่ทำได้ง่าย

2. การอยู่ในธุรกิจที่กำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งเสริมให้เกิดความกล้าที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยการใช้กลยุทธ์ทันทีและแม้ว่าผลของกลยุทธ์เหล่านี้จะไม่ดีที่สุดก็ตาม การเติบโตอย่างรวดเร็วที่มีอยู่อย่างมากมายนั้น ในตัวมันเองก็สามารถช่วยลดความผิดพลาดบางประการได้ในตัวอยู่แล้วพัฒนาขึ้นมาใช้จำเป็นต้องแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นข้อเตือนใจและควรเป็นที่ตระหนักสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กร ที่กำลังพยายามสร้างกลยุทธ์ของ

ตนเองขึ้นมาให้เข้าใจว่าการจัดทำกลยุทธ์ที่ถูกต้องนั้น มิใช่ว่าจัดทำโดยยึดถือกลยุทธ์ของคนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วมาเป็นข้อพิจารณาเพียงอย่างเดียว โดยปกติองค์การใหม่ ๆ หรือองค์การที่อยู่ในธุรกิจที่กำลังเติบโต โดยมากมักมีทางเลือกกลยุทธ์ได้มากมายและกว้างขวางกว่า ในกรณีเช่นว่านี้ แนวความคิดตามแบบวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหญ่ หรือก้าวใหญ่ หรือเรียกว่า (Giant Step) มักจะถูกนำมาใช้บ่อยกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะ

2.1 โดยเหตุที่องค์การใหม่มีประวัติสั้น ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคหรือที่จำกัดทางเลือกให้แคบลงนั้น ก็มีน้อยมากทำให้จัดทำกลยุทธ์ใหญ่ทำได้ง่าย

2.2 การอยู่ในธุรกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วส่งเสริมให้เกิดความกล้าที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยการใช้กลยุทธ์ทันที และแม้ว่าผลของกลยุทธ์เหล่านี้จะไม่ดีที่สุดในก็ตามการเติบโตอย่างรวดเร็วที่มีอยู่อย่างมากมาย ในตัวมันเองก็ช่วยลดความผิดพลาดบางประการได้ในตัวอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ขณะที่องค์การมีอายุมากขึ้น หรือเติบโตช้าลงหรือหยุดนิ่งลงในตลาดหรือในอุตสาหกรรมแนวความคิดแบบก้าวเล็ก หรือกลยุทธ์ที่เรียกว่า (Small Step) ที่จะนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่ ก็จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เหตุผลที่ว่านี้ดูเหมือนจะเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับข้อจำกัดที่เกิดขึ้นมาควบคู่กับอายุขององค์กร หรืออาจเป็นข้อเปรียบเทียบที่เกิดขึ้นมาจากการมีกลยุทธ์ที่ไม่ค่อยดีไม่ถูกต้อง และอยู่ในตลาดที่ไม่เจริญเติบโตเลย ตัวอย่างเช่นนี้จะเห็นได้จากกิจการที่มีให้เห็นได้มากในบรรดาบริษัทผู้ขายโทรศัพท์และเครื่องเสียง ที่สามารถสร้างตลาดใหม่ ๆ ได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกิจการจำนวนมากอื่น ๆ ที่ตั้งกันมาถึง 20-30 ปี และที่ตลาดเริ่มอิ่มตัว และหยุดนิ่ง ไม่เติบโตอีกต่อไปแล้ว โดยทั่วไปพวกเขาไม่ชอบเสี่ยงมักจะนิยมใช้แนวความคิดแบบกลยุทธ์ย่อย มากกว่าการจะเสี่ยงทำอะไรที่เป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่แปลกแหวกแนวจากเดิมมาก ๆ ในการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรได้ชี้ให้เห็นเสมอว่า ตัวบุคคลและองค์การมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาก ๆ โดยเฉพาะแบบ “จากหน้ามือเป็นหลังมือ”

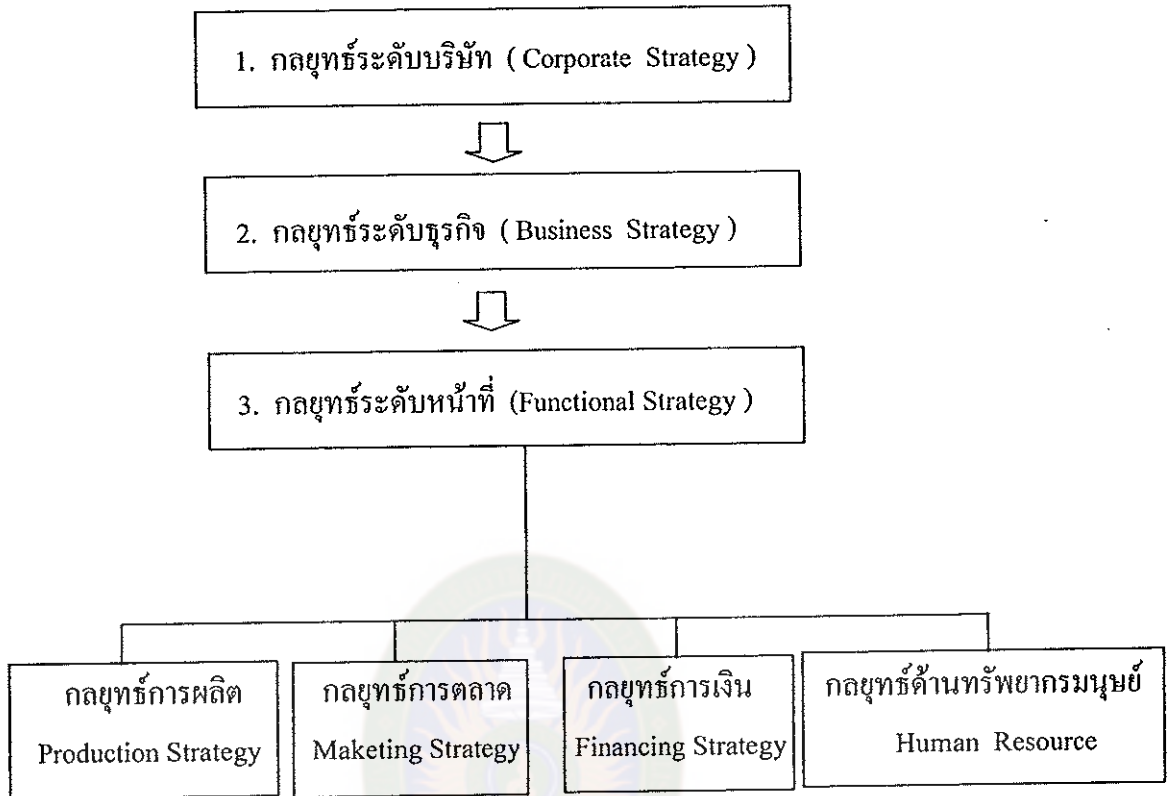
อย่างไรก็ตามแม้ว่าการต่อต้านจะมีอยู่เสมอในทุกครั้งที่ตัวบุคคลและองค์การต้องอยู่ในภาวะสะดุด และถดถอยเมื่อใด ก็เป็นการสมควรที่ต้องลองมองหาทางเลือกให้กว้างที่สุด และใช้ความกล้าหาญในการเลือกกลยุทธ์ใหม่ที่ต่างจากเดิมเอาออกมาใช้ให้ได้ ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ควรกระทำทุกคนคงจะพอนึกได้ว่า ผู้ขายรถยนต์ที่ยังคงยืนยันทขายรถยนต์ขนาด 6 สูบ โดยพยายามยื่นหัตถ์จะอยู่ให้ได้ด้วยของดี เช่น B.M.W. นั้นจะยังคงอยู่ต่อไปจริงหรือ อาจกล่าวได้ว่าบริษัทขายเครื่องดื่มแห่งหนึ่งได้เปลี่ยนทิศทางการกลยุทธ์ใหม่ที่หันไปขายน้ำเปล่าแข่งกับโพลาลิสก็อาจเป็นวิธีที่ถูกต้องเพื่อการอยู่รอด หรือที่บริษัทขายเครื่องดื่มได้ออกขายสุก้าถึง เช่น “มารารอน” มาแย่งตลาดจาก “ลิโพวิตันตี” และ “กระทิงแดง” ด้วยระบบสายส่งน้ำอัดลมที่มีเครือข่ายกว้างขวาง ก็นับว่าเป็นการขยายตลาดที่ได้ผลอย่างยิ่ง ทำนอง

เดียวกันทุกคนจะเห็นตรงกันว่าประเทศญี่ปุ่นทิ้งกลยุทธ์ผลิตของเด็กเล่นราคาถูกออกขาย ที่เคยทำในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ไปแล้ว แต่หันมาผลิตเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องเสียงคุณภาพสูงราคาแพง ๆ แทนบุคคลแต่ละคนจะสามารถมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และพัฒนากลยุทธ์สำหรับตัวเอง สำหรับกลุ่มหรือสำหรับองค์กรของตนเอง ได้โดยไม่จำกัด ขณะเดียวกันกลุ่มคน โดยเฉพาะที่เป็นแผนกหรือหน่วยงานในองค์กรอาจช่วยพัฒนากลยุทธ์ที่ดีกว่า โดยการหาทางเลือกต่าง ๆ ได้มากมายแต่ที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์กรในทุกวันนี้ คือที่ยังขาดกลยุทธ์ที่จะสามารถเป็นทางเลือกที่จะนำมาใช้ได้ผลดีหรือการไม่สามารถค้นหากลยุทธ์ที่ดีได้ แต่สำหรับผู้ประสบความสำเร็จในทางอาชีพสูงมากนั้นแต่ละคนมักจะสามารถย้อนตัวเองกลับไปวิเคราะห์และทำการสร้างสรรค์กลยุทธ์สำหรับตัวเอง สำหรับกลุ่ม หรือสำหรับองค์กรของตนได้เสมอ การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีและใช้การได้ผล จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นพรสวรรค์หรือไม่เช่นนั้นก็จะอยู่ที่การมีฝีมือเหนือชั้นต่างกันนั่นเอง

### 1.7 ระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นภารกิจของทุกระดับชั้นภายในองค์กร หากเราพิจารณาจำแนกบุคคลในหน่วยงานเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น แล้วบุคคลทั้ง 3 ระดับย่อมมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท (Corporate – Level Strategic Planning) ระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระดับสูง และเรียกแผนกลยุทธ์ระดับนี้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic – Business Unit - Level Strategic Planning) ส่วนระดับต้นจะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยและเรียกแผนกลยุทธ์ระดับนี้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategic Planning) (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535 : 166 – 167)

ระดับชั้นการวางแผนกลยุทธ์ 3 ระดับดังกล่าวแสดงแผนภูมิระบอบต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และลัทธิกาล ศรีวะรมย์. 2540 : 22)



แผนภูมิที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ 3 ระดับ (Three level of Strategic Planning)

จากแผนภูมิที่ 2 อธิบายรายละเอียดในแต่ละระดับดังนี้  
 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท (Corporate Level) เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์กร
- อะไรคือสิ่งที่องค์กรควรจัดทำ
- อะไรคืออุดมการณ์และปรัชญาขององค์กร
- ธุรกิจขององค์กรควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
- จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวัตถุประสงค์

ขององค์กรได้อย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit Level) ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายหนึ่งในองค์กรนั้น กล่าวคือ หากเป็นแผนงานของหน่วยงานบุคคลก็จะต้องเป็นไปตามนโยบายการบริหารบุคคลของระดับสูง เป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดวิธีการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นตัวกันชนของผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น และในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรเป็นการบริการหรือภารกิจเฉพาะของหน่วยงาน
- ใครเป็นผู้รับบริการหรือลูกค้าของหน่วยงาน
- ทำอย่างไรจึงจะบริการได้ดีที่สุด
- ทำอย่างไรหน่วยงานจึงจะปฏิบัติได้สอดคล้องกับอุดมการณ์และ

ปรัชญา รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยรวม

การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดมาตรการการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย หรือโครงการนั่นเอง เช่น รายละเอียดการดำเนินงานเกี่ยวกับการผลิต การตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ เป็นต้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่การรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นในองค์กรซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแผนชนิดนี้เป็นรายละเอียดที่หัวหน้างานกำหนดให้คนงานปฏิบัตินั่นเอง

#### องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติภารกิจใด ๆ ขององค์กรหรือของหน่วยงานใด ๆ จะแวดล้อมไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่งหมายถึงสถานะแวดล้อมต่าง ๆ อันอยู่ภายนอกแต่มีผลกระทบต่อการวางแผน เช่น สภาพสังคม สภาพทางการเมือง ระเบียบและกฎหมายของสังคม เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล คู่แข่งขัน ลูกค้าหรือผู้ได้รับการบริการขององค์กรและอื่น ๆ เป็นต้น องค์ประกอบอีกลักษณะหนึ่งซึ่งอาจเรียกว่า “องค์ประกอบภายในแผน” หมายถึงส่วนต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ซึ่งมีส่วนประกอบที่เป็นไปตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 169)

1. เป้าหมายขององค์กร (Organization goals) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นทราบว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

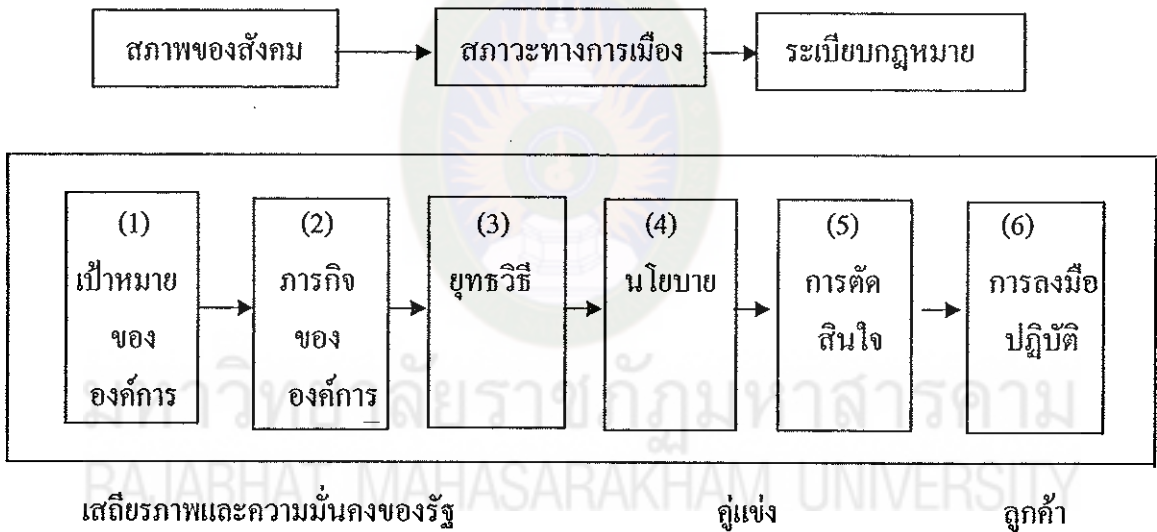
2. ภารกิจขององค์กร (Mission) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะเลือกวิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะเลือกวิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4. นโยบาย (Politics) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการ นำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

5. การตัดสินใจ (Decisions) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่ จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

6. การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงการ ปฏิบัติจริงหรือลงมือทำจริงในการปฏิบัติงาน



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์มี ดังนี้

1. การจัดการวางแผน (Strategy formulation)
  - 1.1 การพิจารณาและวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
  - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
  - 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

## 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ

2.2 การวางแผนปฏิบัติการ

2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ กระบวนการดำเนินงาน

## 3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

ลักษณะที่สำคัญของการสร้างแผนกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้ คือ

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินการต่อไป และการรวมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ
2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมของโรงเรียน โดยกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ตามช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินงานไปโดยต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด

## 2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันเริ่มตั้งแต่กำหนดภารกิจหลักขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพองค์การภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจนถึงการวิเคราะห์ และจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นี้เป็นเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ กล่าวคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539 : 17-40; อ้างอิงมาจาก Benton E. Gup. 1979 : 10)

1. องค์การกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)

ผู้บริหารขององค์การจำเป็นที่จะต้องตอบคำถามหลักดังกล่าว โดยทำการกำหนดภารกิจหลัก (Corporate Mission) ว่าต้องการจะบรรลุอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการจะทำอะไรให้ ขอบเขตกว้างขวางแค่ไหน ปรัชญาและหลักการดำเนินงานพื้นฐานของการดำเนินงานคืออะไร

## 2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)

ก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถจัดวางกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ประเด็นที่จะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส – ภัยอุปสรรค จุดแข็ง – จุดอ่อน

## 3. องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และพิจารณาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

### 2.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

#### 2.1.1 กำหนดภารกิจหลักขององค์กร (Mission Determination)

ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนกลยุทธ์คือ การกำหนดภารกิจหลักหรือปณิธานหลักขององค์กร ซึ่งจะให้คำจำกัดความว่า องค์กรถูกจัดตั้งมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และเพื่อทำอะไร โดยปกติภารกิจหลักดังกล่าวนี้จะถูกเขียนเป็นข้อความ (Mission Statement) เพื่อเป็นเสมือนเข็มทิศชี้ทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร

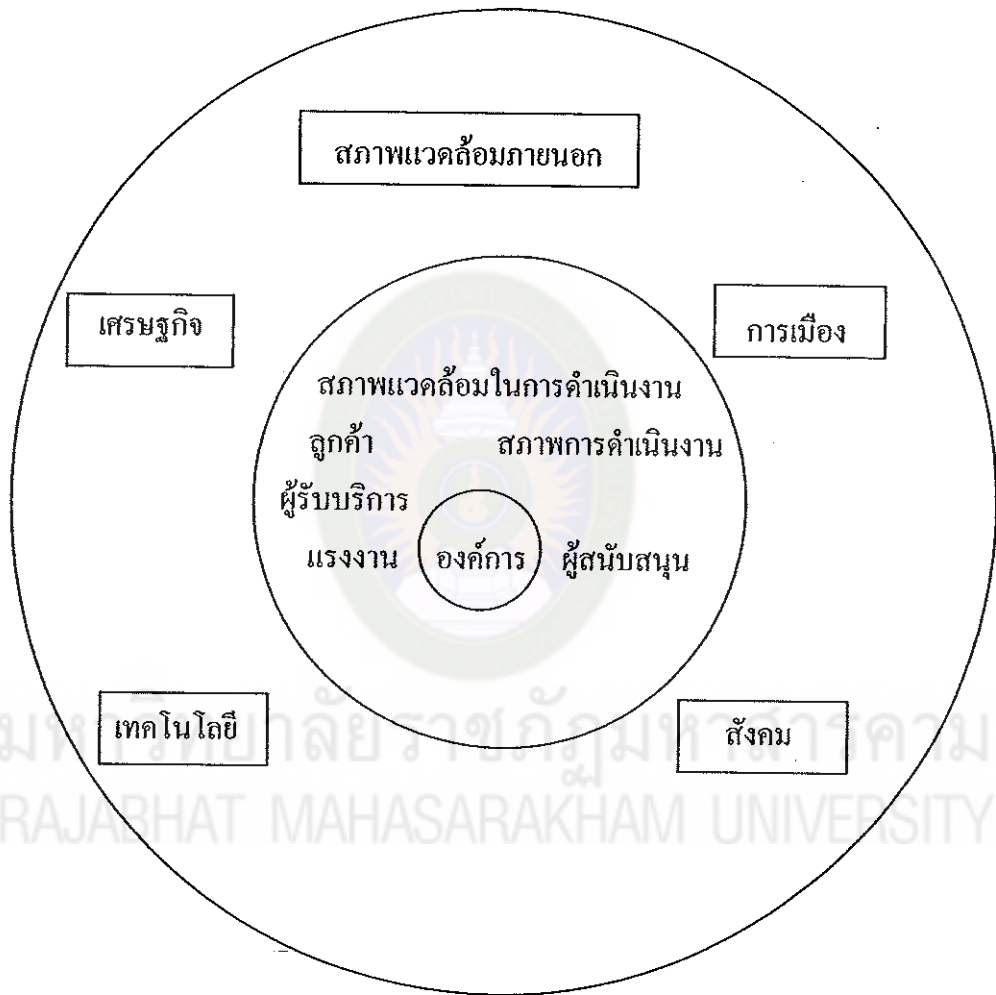
#### 2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกว่า การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ให้โอกาส (Opportunity) ที่ควรฉกฉวยใช้ประโยชน์ หรือเป็นภัยอุปสรรค (Threats) ที่ควรระวังหลีกเลี่ยงในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำความเข้าใจในโครงการ ของสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีปัจจัยหรือมีตัวแปรที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กร เพื่อนำปัจจัยหรือตัวแปรเหล่านั้นมาทำการคาดการณ์หาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวก และเชิงลบที่จะมีต่อองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมักจะเป็นตัวแปรที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่ก็พอที่จะคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ จะต้องนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจตอบสนองให้เหมาะสมต่อไป โดยปกติสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ นั้น สามารถแยกแยะออกได้เป็น 2 ส่วน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General or Remote environment) ซึ่งอาจแยกเป็นด้านใหญ่ ๆ ได้



4 ด้าน ได้แก่สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานดังที่แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 4 นั่นคือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไปจะเป็นเสมือนบรรยากาศชั้นนอกสุดต่อห้วงองค์กรซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและองค์การตามลำดับ



แผนภูมิที่ 4 องค์กรและสภาพแวดล้อม

### 2.1.3 การวิเคราะห์สภาพองค์การภายใน (Organizational Analysis)

การวิเคราะห์สภาพองค์การจะช่วยให้เห็นถึงขีดสมรรถนะขององค์การในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างและระบบการจัดการ กระบวนการและเทคโนโลยี บุคลากร การเงิน การตลาด เป็นต้น เพื่อพิจารณาถึงข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง (Strength) ที่ควรเสริมสร้าง

และนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่และข้อจำกัดของจุดอ่อน (Weakness) ควรปรับปรุงแก้ไขและขจัดออกไป ประเด็นสำคัญประการหนึ่งในการวิเคราะห์สภาพองค์กร คือ การเลือกตัวแปรภายในที่สำคัญมาทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริง และประเมินถึงสภาพของตัวแปรเหล่านี้เพื่อชี้ชัดลงไปว่า องค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อนด้านใด โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียด ประมวลผล และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เช่น จิตความสามารถและผลงานที่ผ่านมา วงจรชีวิตขององค์กร คู่แข่งขัน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรจะต้องทำการสรุปผล และอธิบายถึงผลกระทบหรือนัยสำคัญที่จะมีต่อองค์กร หากองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการวางกลยุทธ์ต่อไป

#### 2.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จะช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์กรมีความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น และจะเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำการตัดสินใจ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยปกติวัตถุประสงค์ขององค์กรมักจะแยกเป็น 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objective) ซึ่งจะครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี และวัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-term Objective or Target) ที่เน้นช่วงระยะเวลาประมาณ 1-2 ปี และมักจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงลงไป

วัตถุประสงค์ระยะยาวเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรต้องการบรรลุถึงในอนาคต และเป็นกรอบขึ้นนำการบริหารงาน และดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ระยะยาวนี้ควรจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากกว่าการให้น้ำหนักที่ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งวัตถุประสงค์ระยะยาวนี้ จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่สามารถครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ๆ ของการดำเนินงานแต่ละองค์กร ซึ่งได้แก่จุดยืนทางการตลาด (Market Standing) นวัตกรรม (Innovation) ผลผลิต (Productivity) ระดับทรัพยากร (Resource Levels) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และผลการพัฒนาผู้บริหาร (Manager Performance and Development) และทัศนคติของพนักงาน (Worker Performance and Attitude) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

#### 2.1.5 การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร

ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะต้องพิจารณาต่อไปหลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว คือ จะต้องทำอย่างไรเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว หรือควรมีแนวกลยุทธ์อะไรที่จะนำมาจัดวางเป็นกรอบดำเนินงาน ซึ่งเป็นเรื่องของ

วิเคราะห์ และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร โดยทั้งนี้อาจแยกเป็น 2 ระดับ กล่าวคือการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ในระดับรวม และระดับหน่วยงาน ซึ่งการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแต่ละระดับนี้จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป แต่จะมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกันคือ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีระบบและมีเหตุผล โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์องค์การเป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้ ทอมสัน และสติกแลนค์ (Thompson and Strickland, 1995 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of vision, mission Statement, Goals and Objectives) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์การซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อบรรลุภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นองค์การจึงเป็นลักษณะเด่น

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการภายในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการให้บรรลุถึงจุดหมายนั้น

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

เดส และ มิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 1) ได้แบ่งกระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นการกำหนดควิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดหมายในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารกลยุทธ์ ที่ประสบผลสำเร็จอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็ง และจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunities and Threats) สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติการตามแผน การวิจัย และการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดอ่อนหรือจุดแข็ง องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คือ ถ้าดีกว่าก็ถือว่าจุดแข็งถ้าด้อยกว่าก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 4 ระดับ คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและการบริการ

2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้บริการ

2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick – Response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน

2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้าหรือกลุ่มเล็ก (Forus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงาน และบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขันซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริการซึ่งมีดังนี้

2.3.1 การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

2.3.2 การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ

2.3.3 การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็น การประสมประสานความต้องการของชุมชน

2.3.4 การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อ การตัดสินใจ

2.3.5 การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความ อยู่รอด และความคล่องตัว

2.3.6 การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุม เชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็น กลยุทธ์ที่เป็นจริงมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรใน หน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกล ยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการ มอบหมายอำนาจ หน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการ ปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสานและการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างแผนกลยุทธ์ มีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น
2. การปฏิบัติงานมากขึ้น
3. ช่วยความเข้าใจในการทำงาน
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบ
6. ทำให้องค์การมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า
7. ทำให้โรงเรียนมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะมีการแก้ปัญหาในภายหลัง

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ ฟอกก์ (Fogg, 1994 : 31–32 ; ธงชัย สันติวงษ์. : 150–154)

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องให้ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ให้การสนับสนุนและผูกพันกับภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์อย่างจริงจัง โดยจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน และตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็น ไม่ใช่เพียงแต่ต้องการให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความทันสมัยของการบริหารงาน หรือเป็นองค์การชั้นนำ
2. การมีส่วนร่วมและมีการยอมรับจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ โดยอาจจัดให้มีทีมงาน (Planning Team) อันประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันดำเนินงานวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ควรเป็นกลุ่มผู้วางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายปฏิบัติออกจากกันอย่างเด็ดขาด
3. ในหลายองค์กรจะพบว่าผู้ดำเนินการวางแผน (Planning Moderator) จะช่วยทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะช่วยให้ขั้นตอนการวางแผนเป็นไปตามกำหนดการณ์อย่างราบรื่น สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ และตรงไปตรงมา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งทางความคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ
4. ความพยายามลดงานเอกสารที่เกี่ยวกับการวางแผนให้เหลือเท่าที่จำเป็น และใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานหลัก อย่่างไรก็ดีแผนงานต่าง ๆ จะต้องมีการเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและถูกต้อง มีการเผยแพร่ให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อใช้สำหรับการอ้างอิงในการจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานขององค์กร
5. ไม่ควรยึดกับกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างตายตัว แต่ควรให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างคล่องแคล่ว โดยมุ่งเน้นเนื้อหาสาระ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมและขีดสมรรถนะขององค์กร กับการจัดวางทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงานรวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อสถานการณ์ภายนอก และภายในองค์กรพลิกผันไป
6. แม้ว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงอาจต้องมีการใช้ดุลยพินิจอยู่บ้างแต่การตัดสินใจดังกล่าว จะต้องอาศัยเทคนิควิธีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ประกอบกับข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมาสนับสนุน โดยเฉพาะการคาดการณ์แนวโน้ม

และผลของปัจจัยต่าง ๆ ความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูล ตลอดจนข้อสมมุติฐานของเทคนิควิธีการวิเคราะห์จึงมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

7. การต้องระบุให้ทราบชัดเจนถึงกลุ่มบุคคลถึงบทบาทของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน โดยที่การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายกลุ่ม ดังนั้นการระบุให้ทราบถึงบทบาทของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความเข้าใจต่อกัน และทราบถึงบทบาทของฝ่ายอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานการทำงานเข้ากันได้ดีโดยไม่เกิดข้อขัดแย้งกัน

#### ข้อดีและข้อเสียของการวางแผนกลยุทธ์

การพิจารณาถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทำให้เราสามารถวิเคราะห์ข้อดี และข้อเสียของการวางแผนกลยุทธ์ได้ดีขึ้น การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเรา ในการตระหนักถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากเราต้องตัดสินใจว่าจะใช้หรือไม่ใช้การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรของเรา

#### ข้อดี

ข้อดีที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์คือ การวางแผนจะให้แนวทางที่ไม่ขัดแย้งกันกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและวิธีการต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารจะพยายามไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ กับเป้าหมายขององค์กร แต่พวกเขาจะพยายามคาดคะเนปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้น และแสวงหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อจะช่วยให้องค์กรของพวกเขาจะพัฒนาและเจริญเติบโต

ข้อดีที่สำคัญอื่น ๆ ของการวางแผนกลยุทธ์คือ การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ บางครั้งโอกาสต่าง ๆ ดูเสมือนว่าจะมีการเสี่ยงภัยสูง โดยข้อเท็จจริงแล้วอาจจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ง่ายในทางตรงกันข้าม โอกาสที่ดูเสมือนว่ามีความปลอดภัยอาจจะก่อให้เกิดความหายนะกับองค์กรได้ ถ้าหากว่าปราศจากการวางแผนกลยุทธ์แล้วผู้บริหารไม่อาจจะพบกับข้อเท็จจริงของแต่ละกรณีได้ การวิเคราะห์อย่างรอบคอบจากการวางแผนกลยุทธ์ และจะให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้นที่พวกเขาต้องการสำหรับการตัดสินใจที่ดี

การวางแผนกลยุทธ์ยังทำให้โอกาสของความผิดพลาดมีน้อยด้วย เพราะว่ากลยุทธ์และเป้าหมายต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์หลาย ๆ ครั้ง นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารในการคาดคะเนอนาคต (โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการพยากรณ์) ผู้บริหารที่ทำการวางแผนกลยุทธ์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้ทำการวางแผนกลยุทธ์



### ข้อเสีย

ข้อเสียที่สำคัญอย่างยิ่งของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ต้องลงทุนทั้งเวลาเงินทุนและคนเป็นจำนวนมาก การวางแผนกลยุทธ์มีค่าใช้จ่ายสูงมาก เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการว่าจ้างพนักงานใหม่ และการเช่าสำนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการวิจัยตลาดและการสำรวจ นอกจากนี้เรายังต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรม และเงินเดือนของนักวางแผนอีกด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้องค์การขนาดเล็กจึงไม่อาจจะมีโปรแกรมการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนได้

ข้อเสียอีกอย่างหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์คือ บางครั้งการวางแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มที่จะกำจัดการอยู่เฉพาะใน โอกาสต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงและมีเหตุผลมากที่สุด โอกาสอื่น ๆ ที่น่าสนใจที่มีความไม่แน่นอนสูงหรือยากต่อการวิเคราะห์ จะถูกหลีกเลี่ยงหรือการมองข้ามไปอยู่เสมอ

### สรุป --

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างภาพในอนาคตของคนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ทั้งหมดบรรลุถึงความสำเร็จเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์การภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว จนถึงการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิด และวิเคราะห์เพื่อการวางแผนสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์การในอนาคต จะแตกต่างไปจากการพยากรณ์ และการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ หรือการประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะกระทำในอนาคตแต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อไปในอนาคต รวมทั้งไม่ใช่เครื่องมือที่จะขจัดความเสี่ยงให้หมดไป แต่จะช่วยผู้บริหารสามารถชั่งน้ำหนักความเสี่ยงที่จะต้องตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการค้าการลงทุน และการแข่งขันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ลูกค้ายูรับบริการมีความต้องการ และคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ข้อมูลมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งก็คือการที่ผู้บริหารทุกระดับขององค์การ จะต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่อย่างจริงจัง สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ทุกขั้นตอนและการมีส่วนร่วมในการยอมรับจากบุคลากรจากทุกฝ่ายในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ เกิดความผูกพันต่อแผนกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่ต้องการการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการ พัฒนาการศึกษารวมของโรงเรียนประถมศึกษา จากความสำคัญดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติจึงให้โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดขยายโอกาส ทางการศึกษาแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษามาโดยตลอด การจัดสร้างแผนกลยุทธ์ได้กำหนดให้ โรงเรียนจัดทำเป็นแผนระยะยาวตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 เป็นต้นมาและได้มีการพัฒนารูปแบบไว้ใน รัฐธรรมนูญโรงเรียนให้มีความชัดเจนและครบตามขั้นตอน และโรงเรียนประถมศึกษาเป็น โรงเรียนที่ตั้งอยู่ทุกพื้นที่ของประเทศไทยจัดการศึกษาให้กับเด็กส่วนใหญ่ของประเทศ สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ตั้งศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ ที่เน้นพัฒนาปรับปรุงการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่เป็นผลผลิต (Result Based Management System : RBMS) จึงได้กำหนดให้โรงเรียนมีการดำเนินงานตามกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาให้มีความชัดเจนและครบถ้วนตามกระบวนการ วางแผน 6 ขั้นตอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 75 – 76) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
- 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 1.4 ประเมินสภาพสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

- 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2.2 กำหนดพันธกิจ ( Mission)
- 2.3 กำหนดเป้าประสงค์ ( Goals)
- 2.4 กำหนดเป้าหมาย / ตัวชี้วัดความสำเร็จ Goals and Key Indicators)

ขั้นที่ 3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ขั้นที่ 4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ (Action Plan)

ขั้นที่ 5 ด้านการดำเนินงานตามแผน (Operation)

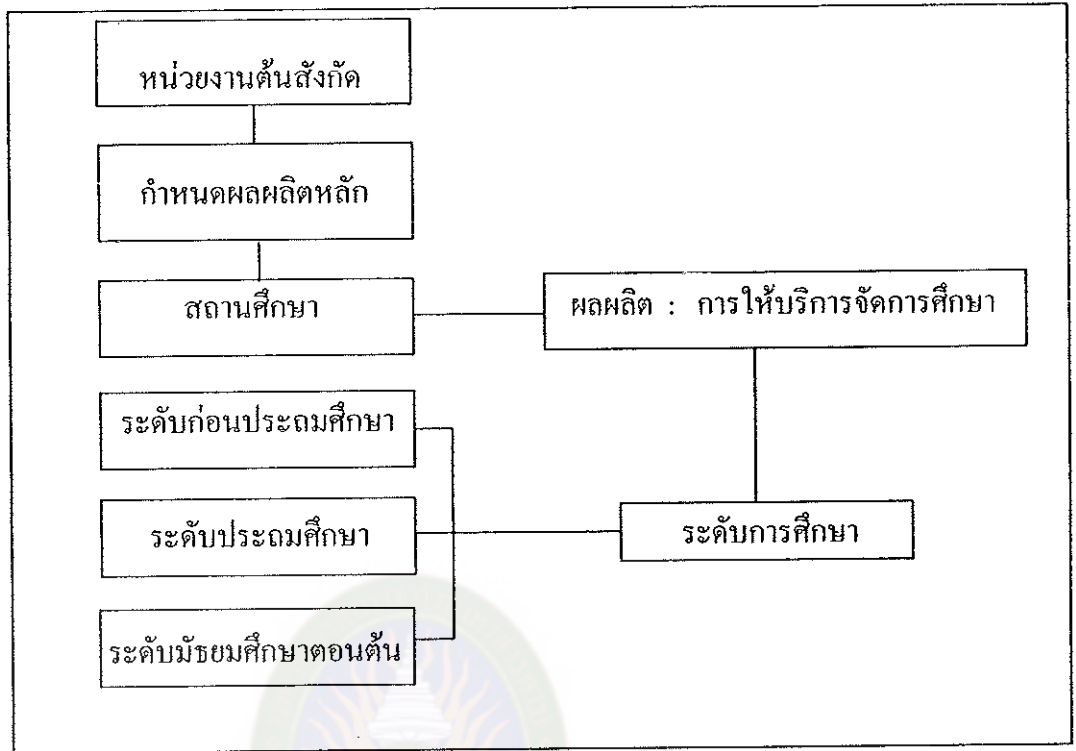
ขั้นที่ 6 ด้านการประเมินผลและรายงานผล (Evaluation)

โดยการนำกระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ขั้นตอน มาจัดทำเป็นแผนระยะยาว 5 ปีและมีรายละเอียดในการสร้างแผนกลยุทธ์ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวก และเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และควรพัฒนาไปในทิศทางใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถหลักของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และมีกาวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) คือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลัก มีคุณภาพสถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเองให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการหรือจัดซื้อ ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งจัดได้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่มเป็นเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 5 ผลผลิตหลักของสถานศึกษา

#### กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจหลักและผลผลิตหลัก

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น
2. ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ
3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
4. เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ากลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น
5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการ ประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มี บทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือ ควบคุมได้ในระยะสั้น สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรโดยอ้อม ผู้บริหารสูงสุดไม่มี บทบาทในการควบคุมหรือ ตัดสินใจได้ เช่น สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์

1.2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Operating Environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยปัจจัยต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในบางครั้งองค์กรสามารถควบคุม ได้บ้าง สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้แก่ ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การ ให้บริการสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้แก่ ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การ ให้บริการของรัฐ ข้อมูล สารสนเทศที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ปังบอก โอกาส และปัญหาอุปสรรคที่มีต่อสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีปฏิกิริยาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาของสังคม

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factor : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญา ชาวบ้าน

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor : E) ได้แก่ รายได้ของ ผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การ ลงทุนต่าง ๆ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor : P)  
ได้แก่รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้น  
สังกัด กฎหมายระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษา มากน้อยแตกต่างกัน  
ขึ้นอยู่กับสถานภาพสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยด้านสังคม  
และวัฒนธรรมและปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา  
มากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานของภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบ  
กฎหมาย ตลอดจน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. คณะทำงานวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตาม  
ปัจจัย 4 ด้าน คือ

- สังคม และวัฒนธรรม
- เทคโนโลยี
- เศรษฐกิจ
- การเมืองและกฎหมาย

2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้  
เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียวใน  
ประโยคนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่าประเด็นสำคัญ

3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็น ให้สรุปเห็นคล้ายกันหรือ  
ซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นสำคัญเพียงประเด็นเดียว

4. วิเคราะห์ว่าประเด็นที่เขียนในข้อ 3 เป็นโอกาส (+) หรือ  
อุปสรรค (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 4  
ด้าน ที่มีค่าเป็นบวกและลบเพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกจะบ่งบอกถึงโอกาส  
หรืออุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น หรือมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### 1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสามารถควบคุมได้ เช่น  
โครงสร้างนโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงินวัสดุอุปกรณ์  
และการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา
2. ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน
3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. คณะทำงานวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ
2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีเหตุและผลเพียงประเด็นเดียวในประโยคนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่า ประเด็นสำคัญ
3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นสำคัญ เพียงประเด็นเดียว
4. วิเคราะห์ว่าประเด็นที่เขียนในข้อ 3 เป็นจุดแข็ง (+) หรือจุดอ่อน (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย + หรือ หลังประเด็นนั้น ๆ
5. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าเป็นบวกและลบเพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสภาพสถานศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในบ่งบอก จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

จุดแข็งของสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการได้ดีเมื่อเทียบกับสถานศึกษาอื่นหรือเกณฑ์มาตรฐาน หรือมาตรฐานใกล้เคียง หรือลักษณะที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพของสถานศึกษา เช่น ทักษะความชำนาญการพิเศษ แหล่งทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน ผลงาน รวมถึงผลจากการที่ได้ร่วมทำงานกับสถานศึกษาอื่น

จุดอ่อนของสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษายังขาดแคลนหรือบกพร่องเมื่อเทียบกับสถานศึกษาอื่น หรือเป็นเงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษาเสียเปรียบ เช่น ทิศทางกลยุทธ์ไม่ชัดเจนปัญหาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดการบริหารที่ลุ่มลึกและชาญฉลาด ขาดทักษะที่จำเป็นหรือขาดการทำงานไม่เข้มแข็ง

1.2.3 การประเมินสภาพสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดทิศทางการศึกษาในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอโดยกราฟ

ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางการศึกษา เป็นการบ่งบอกเป้าหมายปลายทางที่สถานศึกษาต้องไปให้ถึง ซึ่งมีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์เพราะตัวเป้าหมายปลายทางที่ไม่มี ความชัดเจนประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่ทำให้กลยุทธ์ที่เลือกไม่สามารถนำพาองค์กร ไปสู่ เป้าหมายนั้นได้ ดังนั้นการกำหนดทิศทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ สำหรับการกำหนดทิศทางการศึกษาประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลักมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นสภาพภาพของสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเป็น หรืออยากให้คนอื่นพูดถึงในการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วยขั้นตอน

- ย้อนอดีต
- มองปัจจุบัน
- วาดฝันอนาคต
- กำหนดวิสัยทัศน์



### การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ภาพของสถานศึกษาในอนาคตที่เราอยากเห็น หน่วยงานหรือผลงานของเราอย่างไร และอยากให้คนอื่นพูดถึงหน่วยงานหรือผลงานของเราในอนาคตอย่างไร ดังนั้นวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคตเป็นภาพจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนในหน่วยงานที่ต้องการเกิดขึ้นในอนาคต

### พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ สิ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง เพื่อพันธกิจจะต้องบ่งบอกบทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคต ให้แก่ลูกค้า พันธกิจที่บ่งบอกถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการ จะได้รับประโยชน์ว่ามีอะไรบ้าง และต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์

### การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ คือ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้กับลูกค้า ผู้รับบริการหรือสังคมได้รู้ว่ากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มผู้บริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน สำหรับสถานศึกษาซึ่งถือได้ว่า เป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา

### ทำไมต้องมีพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตแล้วยังเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนตรวจสอบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

### ลักษณะของพันธกิจ

พันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่ามีความแตกต่างจากที่อื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับจากการดำเนินพันธกิจหน่วยงานจะมีพันธกิจที่แตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อน พันธกิจก็จะมีมากและหลากหลาย มีขอบข่ายกว้างข้อความที่เป็นพันธกิจก็เป็นลักษณะกว้างที่บางบอกลักษณะภารกิจ และถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กมีพันธกิจน้อยแต่จะระบุชัดเจนว่า

ผลผลิตหรือบริการอะไรมีกลุ่มเป้าหมายคือใคร สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก พันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่เน้นการให้บริการการศึกษาให้แก่นักเรียน

### เป้าประสงค์

เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ในการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา จะเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่ปลายทางที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ

### เป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นการแปลงหรือเปลี่ยนแปลงพันธกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่า จะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่มีการแปลความหมายให้กลายเป็น เป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กร ก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่โก้หรูเท่านั้น

### เป้าประสงค์การศึกษา

เป้าประสงค์ทางการศึกษา เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง หรือผลกระทบที่เกิดจากการที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาให้แก่นักเรียน ดังนั้นการเขียนข้อความที่เป็นเป้าประสงค์ทางการศึกษาต้องระบุผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ สามารถเขียนข้อความเรียงหรือแยกเป็นรายข้อก็ได้ ดังตัวอย่าง

นักเรียนได้รับ โอกาสและประสบการณ์การเรียนรู้ จากบริการทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เกิดทักษะขั้นพื้นฐาน เกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบทั้งทางร่างกาย อารมณ์จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และ วัฒนธรรม เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนวัดคอนทอง สปอ.เมืองชะเชิงเทรา สปจ. ชะเชิงเทรา

“นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนา มีสุขภาพดี มีคุณธรรมและมีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับดีตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ”

โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ สปอ.เมืองเชียงใหม่ สปจ.เชียงใหม่  
**ผลผลิตหลัก**

หลักของสถานศึกษา คือ การให้บริการจัดการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ ให้กับเด็กในวัยเรียน ในการเขียนผลผลิตหลัก ผู้เขียนต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตในด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนควบคู่ไปด้วย เป้าหมายและผลผลิตประกอบไปด้วย เด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

**การกำหนดผลผลิตหลัก**

ในการกำหนดผลผลิตหลักหน่วยงานต้องกำหนดลูกค้า หรือ ผู้รับบริการให้ชัดเจนสำหรับสถานศึกษา ผู้รับบริการ คือ เด็กในวัยเรียนที่อยู่ในเขตบริการของสถานศึกษา สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน ดังนั้น ผลผลิตหลักของสถานศึกษา คือ การให้บริการจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส การกำหนดผลิตภัณท์หลักขององค์กรต้องสามารถอธิบายได้ว่า มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ (เป้าประสงค์) ขององค์กรอย่างไร การเขียนผลิตภัณท์หลักต้อง กำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานให้ครบ 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนของผู้รับบริการ ใน ส่วนของสถานศึกษาคือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และ มัธยมศึกษาตอนต้น

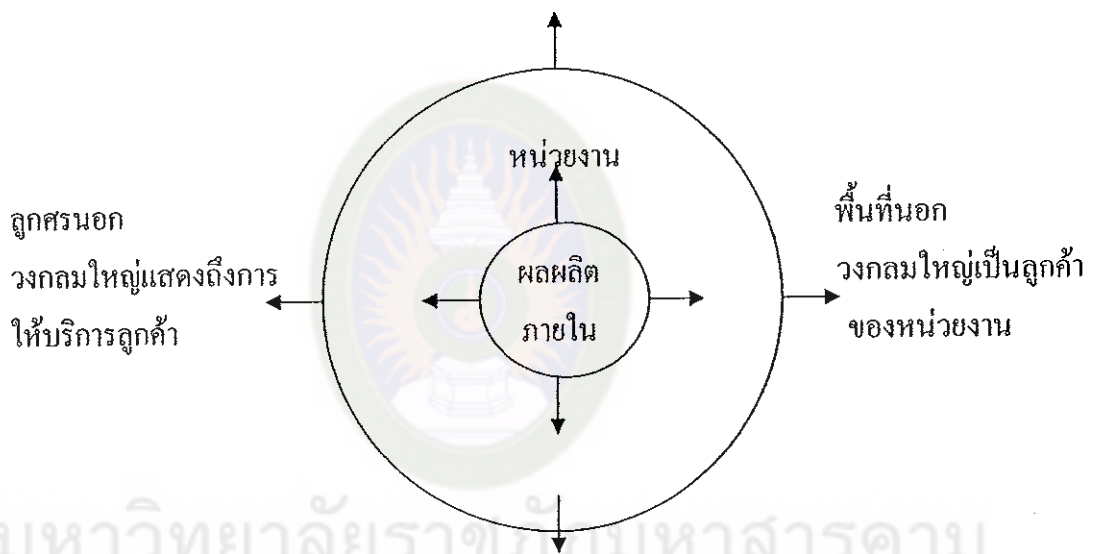
ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมาย ของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับและคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิต หรือ บริการ เช่น นักเรียน 1 ชั้นเรียน ไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้นเป้าหมายที่ต้องดำเนินการ คือการลดอัตราการซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิต เป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ใดๆก็ดีในระยะแรกของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานระบบข้อมูลสารสนเทศ และ

ระบบบัญชียังไม่เอื้อให้หน่วยงานสามารถคิดต้นทุนนักเรียนที่แท้จริงของนักเรียนในแต่ละระดับได้ ดังนั้นในระยะแรกของหน่วยงานอาจกำหนดเป้าหมาย 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และเวลา

นอกจากนี้ผลผลิตหลักที่ได้กล่าวมาแล้ว ภายในหน่วยงานยังมีผลผลิตที่เกิดจากการจัดกิจกรรมที่หน่วยงานนั้นได้ทำขึ้นโดยตรงและเกิดขึ้นทันทีทันใด หลังเสร็จสิ้นกิจกรรม เรียกว่าผลผลิตภายในหรือ (Intermediate output) เช่น ครูที่ผ่านการอบรม หนังสือและเครื่องเขียน แบบเรียนที่ได้จัดซื้อและนักเรียนได้รับอาหารเสริม เป็นต้น ผลผลิตภายในจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตหลัก ดังภาพประกอบ 5



แผนภูมิที่ 6 แสดงผลผลิตภายใน

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วยผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือ กระบวนการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหลัก

### ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่มีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานศึกษา ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีแต่ที่สำคัญการเลือกกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึง คือ

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในด้านโอกาสที่เอื้ออำนวยประโยชน์และอุปสรรคในการทำงาน จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาที่

ได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทิศทางสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลลัพธ์ และผลผลิต

### การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่นการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิค SWOT เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่า สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (doing the right things)
2. กลยุทธ์ระดับวางแผน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใด ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน
3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับองค์กร

กลยุทธ์ทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล กลยุทธ์ขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยทั้ง 3 ระดับ แต่ในองค์กรขนาดเล็ก การแบ่งกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ อาจมองเห็นไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับแผนงานจะใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นในองค์กรขนาดเล็กกลยุทธ์อาจมี 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) และ กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

ขั้นที่ 4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ (Action Plan) เป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางที่ต้องการ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาโรงเรียน และกิจกรรมที่จะดำเนินงานจะให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามที่ต้องการ ไปจนถึงการตรวจสอบวิธีการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้มีดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย

3. การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ
4. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย
  - 4.1 การกำหนดทางเลือก
  - 4.2 การวิเคราะห์ทางเลือก
  - 4.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
5. การกำหนดวิธีการประเมินผล
6. การจัดทำแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 5 ด้านการดำเนินงานตามแผน (Operation) เป็นการดำเนินงานตามแผน เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริงมีขั้นตอน ดังนี้

1. โรงเรียนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทุกคนทราบ

2. การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

ขั้นที่ 6 ด้านการประเมินผลและรายงาน (Operation) เป็นการประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่อง  
ร่วมกันแก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 11 – 20) ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ให้มีการสร้างแผนกลยุทธ์ มาจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดภาพรวมของโรงเรียน เช่น สภาพที่ตั้ง ขนาดพื้นที่  
อาคาร หลักสูตรที่เปิดสอน รวมถึงระบบสารสนเทศของโรงเรียน

2. การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ของ  
โรงเรียน ตามความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

– 2.1 การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลด้านนโยบาย ความต้องการของ  
นักเรียน ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ความเห็นของชุมชน

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทำการวิเคราะห์หาความถี่ของกลุ่มต่าง ๆ ตัดเอาเฉพาะความต้องการที่มีความเห็นตรงกันที่สุด

2.3 พันธกิจเป็นการเขียนตามความคาดหวังของโรงเรียนกับศักยภาพของโรงเรียนโดยอาศัยการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน เป้าหมายต้องกำหนดให้ชัดเจนบอกสภาพความสำเร็จและวัดได้

2.4 จุดเน้นในการดำเนินการ เป็นการระบุสาระสำคัญของพันธกิจ

2.5 ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ การหาวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน

2.6 การติดตามประเมินผลและการรายงาน ประเมินผลตรงประเด็นเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน

2.7 แผนงบประมาณ การกำหนดงบประมาณรายรับและรายจ่ายในการดำเนินโครงการ

2.8 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยกันรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดไว้ชัดเจน

2.9 สัตยาบัน เป็นการตกลงร่วมกันในการจัดทำรัฐธรรมนูญโรงเรียน ทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่ร่วมกันคิดร่วมกันเขียน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า

1. บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสถานภาพประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้านอยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผน

กลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีมีการประเมินแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา คือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจงประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยสร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

พรพิมล ชินภักดี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า

1. บุคลากร โดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ครั้งนี้ทำให้ทราบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนยังมีปัญหาที่ต้องการแนวทางแก้ไข เพื่อให้โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ



วราวุธ หาเคน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่มี สถานภาพและขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า

1. ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด อุดรธานี มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง โดย เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2. ครู อาจารย์อื่นที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีปัญหาในการ จัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายชั้นตอนทั้ง 5 ชั้น มากกว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครู อาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาการ ดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

วิโรจน์ พลพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่า เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดย ภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ที่มี

ขนาดสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ พบว่า ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ที่สำคัญมีดังนี้

4.1 จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชน และท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

4.2 สถานศึกษาควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.3 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษาควรอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งจะดีกว่าคณะทำงานจะปฏิบัติการเองตามลำพัง

4.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลักจะต้องสัมพันธ์กัน และจะต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.5 แต่งตั้งคณะทำงาน ทีมงาน ผู้รับผิดชอบ ร่วมกันวางแผนดำเนินงานกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.6 จัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ

4.7 การยกย่องและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ควรให้ผู้เขียนร่างเป็นบุคคลที่รอบรู้และอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่ต้น

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

2. สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการ

บริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการเตรียมการวางแผน ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุทัศน์ ลาหนองแคน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน อีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ด้านปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้านหลักสูตรสู่การเรียนรู้ ด้านครูและบุคลากรมืออาชีพ และด้านเทคโนโลยีสู่การเรียนรู้

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

ด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่าจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่าจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่าจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เรื่องลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ปรากฏดังนี้ ควรจัดอบรมครูเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดประชุมสัมมนาให้ครูและชุมชนได้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองในการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียน ควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและเข้าใจในการบริหารงาน สถานศึกษาควรส่งเสริมด้านทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีแต่ขาดแคลนทุนสนับสนุนการศึกษา

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอกินซันยา (Akinsanya, 1994 : 6282 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในลาออส ประเทศในจีเรีย ตามทรรศนะนักการมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นักการมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้ แผนประเมินและนิเทศแผนการวางแผนการบริหาร การวางแผนอบรมบุคลากร และการวางแผนความสัมพันธ์กับชุมชนพร้อมกับการปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอนก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน สมาคมครูแห่งในจีเรีย

ควรจัดอบรมบุคลากร วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน  
แนะนำและประเมินผลการศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ครูควรมีส่วนร่วมกรรมการ  
วางแผนเพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

มู (Moo, 1991 : 4169-9) ได้ศึกษาเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์และการพัฒนา  
องค์การเพื่อเสนอยุทธศาสตร์ ในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นทางเลือกให้กับนักการศึกษาในโรงเรียน  
ระดับ K-12 ผลการศึกษาพบว่าทั้งแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์การสามารถผสมผสานกัน  
ได้ในรูปทฤษฎี เนื่องจากไม่มีแนวความคิดจากการวิจัยหรือเชิงทฤษฎีใด ๆ ที่ใช้เป็นกรอบในการ  
สร้าง หรือชี้้นำถึงการไม่สมควรที่จะนำทั้ง 2 ประการดังกล่าวมาบูรณาการกันเมื่อรวมกันได้  
แล้ว จะทำให้เกิดการสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ K-12  
ได้อย่างน้อย 2 ยุทธศาสตร์ ซึ่งช่วยทำให้มีการเน้นภายในของการพัฒนาองค์การกับการเน้น  
ภายนอกของยุทธศาสตร์การวางแผนที่สามารถสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ  
ยุทธศาสตร์ทางเลือกนี้ทำให้เกิดอำนาจสำหรับทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การเน้นระบบ  
ย่อยของโรงเรียนเพื่อสร้างบรรทัดฐานการทำงาน โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุน  
การทำงานร่วมกัน การร่วมมือกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ปัญหา ในกระบวนการ  
นี้ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งหมาย  
ทางการใช้ การประเมินผล และการทบทวนเป้าหมายของท้องถิ่นด้วย โดยมียุทธศาสตร์การ  
เปลี่ยนแปลงที่ผสมผสานแล้วจะใช้เทคโนโลยีของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างเป้าหมายของ  
ท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในและช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ในท้องถิ่น ได้ช่วยกันทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายมีการประเมินผล และปรับปรุงเป้าหมาย  
แม็คคาร์ธี (McCarthy, 1991 : 4167-A) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัย  
ชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการการเก็บ  
ข้อมูลใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่งผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัย  
ส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่างๆ ให้ดี  
ขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนด  
เป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมาได้แก่ การพิจารณาทางเลือกการ  
วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอ  
กับการนำแผนไปใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา  
และการวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการ  
บริหารและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องให้ความสำคัญ

ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและการยอมรับจากฝ่ายต่าง ๆ โดยอาจจัดให้มีทีมงาน ต้องฝึกหลักการ ขั้นตอน กระบวนการ กรอบนโยบาย มีวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้แล้วแต่บริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ และที่สำคัญต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนให้ครบ 6 ขั้นตอน

ฉะนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่ายังมีปัญหาการดำเนินงานเนื่องจากปัจจัยและบริบทที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการดำเนินงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการศึกษาจากตัวแปรด้านสถานภาพ และขนาดของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนปัญหาในการดำเนินการในทุกขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนนี้มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่โรงเรียนสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY