

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
4. การบริหาร ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระนครศรีอยุธยา

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบ

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่สำคัญไว้ 2 เรื่อง ได้แก่

- 1.1 ความหมายของรูปแบบ
- 1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาหนังสือเอกสารทางวิชาการ พบว่า มีการกล่าวถึงความหมายของรูปแบบดังต่อไปนี้

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1987 : 668) ให้ความหมายคำนี้เอาไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) model ที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบอย่างของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น 2) model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น 3) model ที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864 X เป็นต้น

โทซีและคาร์นอล (Tosi and Canoll. 1982 : 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปธรรมอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ

สโตนเนอร์และวานเคิล (Stoner and Wanke. 1986 : 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

บาร์โดและฮาร์ทแมน (สมาน อัสวภูมิ. 2537 : 15 ; อ้างอิงจาก Bardo and Hartman. 1982. *Urban Society : A systemic Introduction.* p.70) ได้กล่าวถึง รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติมัน ๆ และ Bardo กับ Hartman อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นคือลดลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้างไม่ได้กำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

กูค (กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2538 : 80 ; อ้างอิงจาก Good. 1973. *Dictionary of Education*) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด และ เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 82) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2544 : 15) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้

เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วยตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวระบุนำรูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา เช่น วิชา ทรวงแสง (2537 : 135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนวิชาภาษาและวรรณกรรมไทยด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับนักศึกษาวิชาเอกภาษาไทยในวิทยาลัยครู โดยกล่าวถึงรูปแบบของการเรียนการสอนว่าประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สถานภาพของนักศึกษา แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่น จุดมุ่งหมาย และเนื้อหา กระบวนการ ได้แก่ เอกสารประกอบการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การประเมินผล และการปรับปรุง ผลผลิต ได้แก่ คุณลักษณะบัณฑิตวิชาเอกภาษาไทย สาขาวิชาการศึกษาในวิทยาลัยครูที่พึงประสงค์ สมาน อัสวภูมิ (2537 : 12) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด โดยกล่าวถึงรูปแบบว่า ประกอบด้วยแนวคิดและแนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ จัดองค์การบริหาร การกำหนดนโยบายและแผน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ และ เรื่องการบริหารการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน วรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 23) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและกล่าวถึงรูปแบบว่าประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : 147) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารคุณภาพเบ็ดเสร็จในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดว่าประกอบด้วยแนวคิดและหลักการ โครงสร้าง และ ขั้นตอน การดำเนินงาน และ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2544 : 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคุณภาพเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาว่าประกอบด้วย หลักการ องค์ประกอบ ขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน

สรุปได้ว่าในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันที่ผู้เสนอกำลังศึกษา หรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้

- 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.4 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

กลูอิงค์ และ ลอเรน (Glueck and Lawrence. 1984 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

ซีโต้ และ ปีเตอร์ (Certo and Peter. 1990 : 5) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ไรท์ ปริ้นเจอร์ และ ครอล (Wright, Pringle and Kroll. 1992 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

ประโชค ชุมพล (2536 : 226) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กรในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุม ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2538 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2539 : 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการวางแผน การดำเนินการ และควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

บุญเลิศ เย็นลงคา (2544 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สุพานี สฤญ์วานิช (2544 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

จินตนา บุญบงการ (2544 : 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางการดำเนินงาน และ ควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย

จากความหมายของนักวิชาการ ดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 90) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่จะเป็นไปในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้และเท่ากับช่วยลดความเสี่ยง มิให้องค์กรต้องลอยไปตามกิจกรรมย่อยและเป็นไปตามอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยไม่สามารถกำกับตนเอง
4. การศึกษาวิจัยทางวิชาการ ในด้านนี้ได้มีการพัฒนาก้าวหน้ามากจนสามารถช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม
5. มีหลักฐานที่พิสูจน์ชัดเจนมากมายว่า ผู้บริหารที่ทำการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จได้มากกว่า

ประโชค ชุมพล (2536 : 194) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหาและความสามารถพื้นฐานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงานทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและผู้เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก
3. ช่วยปรับปรุงให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและสามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้

สมยศ นาวิกาน (2538 : 4) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วม เท่านั้น แต่

จะช่วยลดการต่อต้านสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้

พัชรา มั่งชม (2540 : 36) กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และ ทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 52-53) กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (Global)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders)
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาว และระยะสั้นด้วย
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

บุญเลิศ เข็นกงลา (2544 : 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

สุพานี สดุษฎีวานิช (2544 : 10) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness)

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and defensive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

ชนิษฐ์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544 : 11-12) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

จินตนา บุญบงการ (2544 : 1) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

จากความสำคัญที่นักวิชาการ กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง

4. สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีผลตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่ง เพราะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า

5. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม

7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติขึ้นมาได้

2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 : 16) กล่าวว่า หลักการของการบริหารกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร

พัชรา มั่งชม (2540 : 34) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์กรทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และแผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 23) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

สุพานี สฤณภูวนิช (2544 : 3) กล่าวว่าหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงบริหารและการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรใน ระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่กำหนด

จินตนา บุญบงการ (2544 : 1) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าผู้บริหาร ระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision maker) จะสามารถนำพาหน่วยงาน ของเขา ให้ผ่านกระแสการพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 1) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจ พลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กร ไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะपाल (2546 : 10) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนด แนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการที่นักวิชาการ กล่าวมาสรุปได้ว่าหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจ พลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กร ไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ชงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of external environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ทำธุรกิจอยู่และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กร ที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งที่ เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ที่ผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์อย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ โดยคณะผู้บริหารเหล่านี้ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์ จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าวและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาตกลงใจ เกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and Strategic Objectives) คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย (Major plans Policies and Substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่างๆที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลงสู่ไป ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ให้เหมาะสม คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน

เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

4. การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

ประโชค ชุมพล (2536 : 226) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ทางด้านการทำงาน การให้บริการ ความเจริญเติบโตกำไรส่วนครองตลาดการสร้างพนักงานที่มีคุณค่าการใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่าการตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วอย่างมีคุณค่าและคุณภาพพนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตัวเอง กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ภารกิจ (Mission) ประกอบด้วยภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับ องค์กร(Stakeholder)

1.3 เป้าหมาย (Goals) ประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านกำไร (Profit) ลูกค้า (Customer) ความเจริญเติบโต (Growth) พนักงาน (People) การจัดการ (Management)

1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ทางด้านความสามารถในการสร้างกำไร(Profitability) ส่วนครองตลาด (Market share) มีพนักงานที่มีความสามารถ (Human talent) ผลประโยชน์ด้านการเงิน (Financial health) ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost efficiency) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product quality) นวัตกรรม (Inovation) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

1.5 ค่านิยม (Core values) ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อถือ และวัฒนธรรมขององค์กร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis)

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน (Internal resource analysis)

2.3.1 แมทริกซ์ TOWS (TOWS matrix) ประกอบด้วยกลยุทธ์ทางเลือก

4 ประการ ได้แก่

- 2.3.1.1 กลยุทธ์ WT (WT strategy)
 - 2.3.1.2 กลยุทธ์ WO (WO strategy)
 - 2.3.1.3 กลยุทธ์ ST (ST strategy)
 - 2.3.1.4 กลยุทธ์ SO (SO strategy)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the organization strategy) มี 3 ระดับประกอบด้วย
- 3.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (Developing corporate-level strategy) ได้แก่
 - 3.1.1 กลยุทธ์หลัก (Grand strategy)
 - 3.1.2 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy)
 - 3.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing business-level strategy) ได้แก่
 - 3.2.1 โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow
 - 3.2.2 กลยุทธ์การแข่งขัน Porter
 - 3.2.3 โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
 - 3.3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy) ได้แก่
 - 3.3.1 การตลาด (Marketing)
 - 3.3.2 การเงิน (Finance)
 - 3.3.3 การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
 - 3.3.4 ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human resources)
 - 3.3.5 การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)
 - 3.3.6 ทรัพยากรข้อมูล (Information resources)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the strategy) ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จด้วยการใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการดังนี้
- 4.1 การวางแผน (Planing)
 - 4.2 การจัดองค์กร (Organizing)
 - 4.3 การชักนำ (Leading)
 - 4.4 การควบคุม (Controlling)
5. การรักษาการควบคุมกลยุทธ์ (Maintain strategy control)

สมยศ นาวิการ (2538 : 12) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง

โอกาส คือสถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคจะอยู่ตรงกันข้ามโอกาส

อุปสรรค คือสถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปภายในโลกของธุรกิจว่าการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ

ภารกิจ คือเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร วัตถุประสงค์ของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญา ขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้กำหนด แนวทางของการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเห็นถึงปรัชญาขององค์กรนโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนด แก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ความสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ คือหนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ของ

องค์กรที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรจะมีอยู่ 4 ระดับ : สังคม บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลตอนแรก ๆ จะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร

พัชรา มั่งชม (2540 : 38) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่เป็นในการแก้ปัญหา

2. การกำหนดกลยุทธ์

ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy formulation)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารของธุรกิจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business policy outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 24-50) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)

1.1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

1.1.3 ข้อความภารกิจ (Mission)

1.1.4 วัตถุประสงค์ (Objective)

1.1.5 นโยบายขององค์กร (Organizational policy)

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ประกอบด้วย

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses)

2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) ประกอบด้วย 3 ชั้น

ชั้นที่ 1 ป้อนปัจจัยเข้า (The input stage)

2.1.1 เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation (IFB) matrix)

2.1.2 เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation (EFE) matrix)

2.1.3 เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Matrix (CPM))

ชั้นที่ 2 การจับคู่ (The matching stage)

2.1.4 เมทริกซ์อุปสรรค - โอกาส - จุดอ่อน - จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) matrix)

- 2.1.5 เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix)
- 2.1.6 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : เมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group (BCG) matrix)
- 2.1.7 เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External (IE) matrix)
- 2.1.8 เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic (GS) matrix)
- ขั้นที่ 3 การตัดสินใจ (The decision stage)
 - 2.1.9 เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM))
- 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) การสร้างข้อได้เปรียบในแข่งขันประกอบด้วย
 - 2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantages) หรือการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)
 - 2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)
 - 2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick – response)
 - 2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus)
- 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) การสร้างคุณค่าในสายตาของ ลูกค้า ประกอบด้วย
 - 2.3.1 การตลาด (Marketing)
 - 2.3.2 การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
 - 2.3.3 การวิจัยและการพัฒนา (Research and development)
 - 2.3.4 การบัญชี (Accounting)
 - 2.3.5 การเงิน (Financial)
 - 2.3.6 การจัดซื้อ (Purchasing)
 - 2.3.7 การบริหารงานบุคคล (Human resource management)
- 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการของการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

สมชาย กคกาศน์วิวัฒน์ (2542 : 26-32) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic options) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางหรือนโยบายขององค์กร

2.2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่ศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด

2.3 การเลือกกลยุทธ์ เป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้บริหารมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน การจัดหาบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้

พิศมัย วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 13-17) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลง

วิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

สุพานี สฤษฏีวานิช (2544 : 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

ชินินทร์ ชุนพันธ์รักษ์ (2544 :12) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่ระบุถึงโอกาสต่างและอุปสรรคต่างๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร

จะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

จินตนา บุญบงการ (2544 : 19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) องค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and goal establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสำเร็จสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 9-10) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) คือ การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

3. การดำเนินกลยุทธ์ และ การควบคุม (Strategy implementation and control) คือ การนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทอมป์สัน และ สตรีคแลนด์ (Thompson and strickland. 1995 : 4) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

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

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

เดสส์ และ มิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 :1) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

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

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็ง

กำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็นเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

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

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantages) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ

2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ

2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick – response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน

2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขันซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณค่า (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริหารซึ่งมีดังนี้

2.3.1 การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

2.3.2 การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ

2.3.3 การวิจัยและการพัฒนา (Research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน

2.3.4 การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ

2.3.5 การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว

2.3.6 การบริหารงานบุคคล (Human resource management)

การจัดการและการฝึกอบรม กำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย

3.1 การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสานและเปลี่ยนแปลง

เมื่อศึกษาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในสถานศึกษาดังตารางการสังเคราะห์ ต่อไปนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ธงชัย สันติวงษ์	ประไพ ชูทอง	สมยศ นึกิจาร	ศิวรรณ เจริญวัน	ณนชยา อภากาศวิวัฒน์	สุพจน์ ตฤณภูวนิช	รณิษฐ์ ชูชกัณฑ์รักษ์	จินตนา บุญขงการ	ไพโรจน์ นิธิวงษ์วัฒนา	ทองปิ่น สันและศักดิ์	เศกสรรค์ และรังสรรค์	รวม
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	8
2. การกำหนดภารกิจองค์กร			✓									1
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร			✓									1
4. การกำหนดทิศทางขององค์กร			✓					✓		✓		3
5. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
6. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
7. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓			7

จากตารางการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ทั้ง 11 คนแล้ว นำมารวบรวมจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

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

จากตารางการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการผู้วิจัยได้นำมารวบรวมจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาเนื่องจาก ขั้นตอนการกำหนดภารกิจขององค์กร การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กรนักวิชาการส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้ในขั้นการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้น

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

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

3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยสังเคราะห์มาประกอบเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
- 3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
- 3.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
- 3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
- 3.5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

มีนักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาดังนี้
รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

การหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง
ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเองจากชุมชน ผู้ปกครอง
คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน

ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการ
ดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ

1.1 บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรม
ในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพ

1.2 เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อ
ให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไป
ใช้งานของสถานศึกษา

1.4 การบริหารการจัดการ (Management) หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหาร
ของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษามีประเด็นที่
นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ

1. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสาร
ภายในการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน

2. วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลใน
หน่วยงาน

3. การบริการ (Service) ได้แก่การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

4. ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และ
วัสดุอุปกรณ์

5. ผลผลิต (Output) ได้แก่ปริมาณ และคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจาก
สถานศึกษา

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา

การศึกษาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ประกอบด้วย

2.1 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

2.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม

2.3 ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน

2.4 ด้านการเมือง – กฎหมาย (Political – legal) ได้แก่ นโยบายทางการเมือง ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization objective) เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio analysis) การดำเนินการด้านการวางแผน ระดับโรงเรียน ดังนี้

- 1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
- 1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.3 สรุปผลการดำเนินงานแผนงาน โครงการของโรงเรียน
- 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน
- 1.5 จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น
- 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน
- 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 1.8 กำหนดทิศทาง เป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) คือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน
- 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียน

2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุง การบริหารงาน
2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับนโยบายของ
หน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน

2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชาและ
หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบติดตามประเมินผลงาน
โครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of
stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

3.1 การเตรียมในการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้
การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับ
การพัฒนาอยู่เสมอ

3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่และเป้าหมายที่
กำหนดไว้มีความชัดเจน

3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและ
สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัย
ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

3.5 ทำให้รู้ถึงอดีต สภาพปัจจุบันและอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
ปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ

3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า

3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและ นอก
หน่วยงานอื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลาประสบความสำเร็จ
ในเวลาที่รวดเร็ว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัย
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน(เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นต้น

ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ภารกิจสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา และการพัฒนา สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

2.2.3 บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

2.2.5 วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์

3. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษาในการประเมิน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต
 - 1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
 - 1.2 สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผน

กลยุทธ์

- 1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาดำเนินปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ
- 1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- 2.1 วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม
- 2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี
- 2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น
- 2.4 วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย
- 2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้าน โอกาสและอุปสรรคใน

การจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- 3.1 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ผลผลิต และ การให้บริการ
- 3.2 วิเคราะห์ด้านบุคลากร
- 3.3 วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน
- 3.4 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์
- 3.5 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ
- 3.6 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

4. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

- 4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษา
- 4.2 ประเมินภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา
- 4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา
- 4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ

3.2 การกำหนดทิศทางการศึกษา

มีหน่วยงานและนักวิชาการได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางการศึกษาดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 50-55) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางการศึกษา ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความต้องการในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 45) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goals and key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้าประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของโรงเรียนในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวการปฏิบัติงาน การจัดลำดับ กลยุทธ์ แผน และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้

3. เป้าหมาย / ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษา มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพ ที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือ พัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์
2. กำหนดพันธกิจ
3. กำหนดเป้าประสงค์
4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

1. กำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย กระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1.1 ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

1.2 มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

1.3 วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อความสั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

2. กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3. กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลงหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น

4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางสถานศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

1.1 วิเคราะห์บทบาทภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาแล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต

1.2 จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์รูปแบบ โครงสร้างของสถานศึกษา

1.3 วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

1.4 กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

1.5 ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2. กำหนดพันธกิจ

2.1 นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2 ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับ เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่ ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็น ข้อความ พันธกิจในเชิงสร้าง แรงงูใจ

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

3.1 ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

3.2 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายต้นสังกัด โดยมีข้อมูลพื้นฐานด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

3.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

3.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 57-65) กล่าวว่ากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับ บริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับคือ กลยุทธ์องค์กร

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายใน สถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่ แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของคนที่ได้รับผิดชอบ

สถานศึกษามีกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และ ด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากกระทรวงการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 64) ระบุว่า การกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงการ กำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย มีความ ชัดเจนมากขึ้นคณะกรรมการที่มาจากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่กำหนดมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยายกิจการหรือดำเนินงาน เพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลัง ดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น
4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นการกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจใน ส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการระบุงการบริการ และผลผลิตโดยให้รายละเอียด เกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ วิสัยทัศน์
2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของ องค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือ โอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน
4. ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของ การประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า
5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา
6. ระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตาม กลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 47) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริงมีขั้นตอนดังนี้

1. โรงเรียนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ
2. การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 96) ระบุว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงโดยมีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด (MTEF) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี หลังจากที่ได้รับแจ้งจัดสรรกรอบวงเงิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาควรจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผลผลิตหลักที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีทั้งส่วนที่คล้ายและแตกต่างจากแผนปฏิบัติการที่ผ่านมาคือ การเพิ่มองค์ประกอบในด้านผลผลิตหลัก

การจัดทำแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อาจแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และ กรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2. ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องสถานการณ์

2.2 กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน

2.3 จัดทำรายละเอียด แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ทั้ง 3 ระดับ

2.4 จัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบ

โครงการ

2.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานงานอย่างชัดเจน

2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และ ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
4. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
5. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
6. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3.5. การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 57-65) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล กำหนดเกณฑ์ประเมิน เก็บข้อมูลและนำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 47) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน (Operation) เป็นการประเมินผลและรายงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกันแก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้
3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาการแก้ไขปรับปรุง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ข : 195-197) ระบุว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนติดตามให้ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยมีการประเมินผลทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบของโครงการ โดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การกำหนดให้มีการประเมินผลหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือตามความเหมาะสม เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. การกำหนดให้มีการประเมินจากบุคลากรหลายฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนร่วมประเมิน
3. จัดให้มีการสรุปผลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการ
4. จัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
3. สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ
4. ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
5. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และ
สาธารณชนทราบ
6. ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

4. การบริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2547 : 2) ระบุว่า พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการบริหารออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษา แทนการกำหนดให้มีส่วนราชการในระดับภูมิภาค มีผลใช้บังคับ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ทำให้หน่วยงานเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับจังหวัดและอำเภอ ต้องยุบเลิกไป โดยรวมเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2545 เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านแพรก อำเภอมหาราช อำเภอบางปะหัน อำเภอลำลูกขัน อำเภอวังน้อย อำเภอท่าเรือ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอภาชี และอำเภอนครหลวง
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเสนา อำเภอบางบาล อำเภอบางไทร อำเภอบางปะอิน อำเภอบางซ้าย อำเภอผักไห่ และอำเภอลาดบัวหลวง

จากประกาศกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวข้างต้น ได้กำหนดหลักการบริหารและขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

4.1 หลักการบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2547 : 3) ระบุว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38

แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น
 2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
 3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
 4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
 5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
 6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา
 8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย
- 4.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ระบุว่า กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32) การบริหารสถานศึกษามีขอบข่ายและภารกิจดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
 - 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 1.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
 - 1.7 การนิเทศการศึกษา
 - 1.8 การแนะแนวการศึกษา
 - 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 - 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
 - 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
 - 2.1 การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.3 การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 3.2 การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
 - 3.5 การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
 - 4.1 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.4 การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
 - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
 - 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.10 การรับนักเรียน
 - 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอก ระบบตามอัธยาศัย
 - 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.15 การส่งเสริมและสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังกัดอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 - 4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
 - 4.18 งานบริการสาธารณะ
 - 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการสำรวจเบื้องต้นโดยการสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีการตื่นตัวในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหลายสถานศึกษาได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมการได้รับความรู้ความเข้าใจของผู้ปกครองและชุมชน การระดมทรัพยากร และการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ยังไม่มีความชัดเจนดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ปรากฏว่ามี เอกสารและงานวิจัยได้กล่าวถึงไม่มากนัก เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบใหม่ซึ่งเริ่มแพร่หลายในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้พยายามศึกษาค้นคว้าและสืบค้นเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารงานที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนาน ถึงแม้จะไม่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยตรงแต่รูปแบบการวางแผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเปรียบเสมือนกลยุทธ์หนึ่งที่สถานศึกษาได้วางแผนเพื่อปฏิบัติงานในรอบปีการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตโดยมีการกำหนดเป้าหมายและกำหนดปฏิทินการปฏิบัติ และส่งผลให้การปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผู้วิจัยขอเสนอเอกสาร งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในสถานศึกษา ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

อาริยะ วาทไรสง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันการบริหารแผนโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอนเมื่อเปรียบเทียบขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ปฏิบัติในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการประเมินผลไม่พบว่ามีผลแตกต่างกัน

2. ปัญหาการวางแผนตามกระบวนการพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนในกระบวนการวางแผนการบริหาร โรงเรียนมีความแตกต่างกันของระดับปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. โดยภาพรวมในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีคณะกรรมการดำเนินงานทุกขั้นตอน

ไพรัตน์ มนต์วิเศษ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม มีปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ คือ ด้านการติดตาม และประเมินผล ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการเตรียมวางแผน ส่วนด้านการดำเนินงานตามแผน

ของโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยส่วนรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ประจวบ จันทวงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิทยาลัยการอาชีพมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ในด้านการติดตามการควบคุมและประเมินผล แผนการปฏิบัติการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ด้านการวางแผนปฏิบัติการ

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียน ลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการ ปัญหาที่พบ การแต่งตั้งกรรมการบางส่วนมีความซ้ำซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ไม่ครบถ้วน ด้านขั้นตอนการจัดทำแผน ปัญหาที่พบการวิเคราะห์นโยบายล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การส่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ด้านขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู อาจารย์ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ การจัดซื้อหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ปัญหาที่พบการประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน

กรณีศ พลอดกัย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่สอดคล้องต่อตลาดแรงงานไทย : กรณีศึกษาเฉพาะประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าในด้านความรู้ พบว่า ตลาดแรงงานต้องการให้ผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจมีความรู้สูงกว่า ที่ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสามารถดำเนินการผลิตบุคลากรได้

ด้านความสามารถ พบว่า ความคาดหวังความต้องการของตลาดแรงงานไทยสูงกว่าผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เป็นจริง

ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ความคาดหวังความต้องการของตลาดแรงงานไทยสูงกว่าผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านประสบการณ์ พบว่า ความคาดหวังความต้องการของตลาดแรงงานไทย และความต้องการของผู้ประกอบการทางธุรกิจ สูงกว่าผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

สมชาย เบ้าหล่อเพชร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนการบริหารตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก ระดับปัญหาารวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการวางแผนการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันทั้งรายด้านและรวมทุกด้าน

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ มีความเห็นในการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการวางแผนมีความแตกต่างกัน ของระดับปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประมวด นามบุตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ / หัวหน้าศึกษานิเทศก์ / ผู้บริหารโรงเรียน มีปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อยและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง

2. การดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ / หัวหน้าศึกษานิเทศก์ / ผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน

เฉลิม มุ่งปิ่นกลาง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและการวางแผนสอดคล้อง ประสานสัมพันธ์กับนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกลุ่มโรงเรียน ชี้แนะแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามแผนและโครงการ การรายงานความก้าวหน้า

ของการปฏิบัติตามแผนอย่างทันกำหนดและตรงต่อเวลา ขึ้นติดตาม และประเมินแผน ได้แก่ การจัดทำเอกสาร สรุปผลการประเมิน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานในการประเมินแผนร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ครู อาจารย์ที่มี สถานภาพต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายชื่อ แตกต่างกันไปและไม่ปฏิบัติตาม

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสถานภาพประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงาน โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จและด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5 นอกจากนี้ บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้านมีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผนแนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงานจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

มนต์ชิตา นุปผาคำ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ถึงการปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2. ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนถึงการปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ความเห็นของผู้ปกครองนักเรียน ถึงการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
4. ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียน ถึงการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนแตกต่างกันกลยุทธ์การตลาดทุกกลยุทธ์ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จาคอบเซน (Jacobsen. 1979 : 5232 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนระยะยาวซึ่งวิจัยโดยศึกษาธิการ (Superintendent) โรงเรียนประถมศึกษารัฐอิลลินอยส์ โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการวางแผนกับความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคการวางแผนกับอายุการศึกษาประสบการณ์ ขนาดของหมู่บ้านที่โรงเรียนตั้งอยู่รวมทั้งความมั่นคงในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาธิการในชุมชนใหญ่ และศึกษาธิการที่มีวุฒิปริญญาเอก มีความรู้ และ เทคนิคการวางแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการ และสามารถกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะได้ในการวางแผนระยะยาว ได้มากกว่าศึกษาธิการในชุมชนกลาง ขนาดเล็กและศึกษาธิการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5
2. ศึกษาธิการในชุมชนที่มีการบรรจุครูเพิ่ม มีความรู้ด้านเทคนิคการวางแผนระยะยาว สูงกว่าศึกษาธิการในชุมชนที่มีการบรรจุครูน้อยลงหรือคงที่
3. อายุและประสบการณ์ในการทำงานไม่ส่งผลต่อความรู้ การปฏิบัติและการกำหนดสิ่งที่ควรคาดว่าจะได้ในการวางแผนระยะยาว

เบลเบซ (Belbase. 1982 : 430 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนา ได้ทำการวิจัยที่ประเทศเนปาล ผลการวิจัยพบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาวิชาชีพนั้น เพราะมีปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น สภาพของสังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษานโยบายและเหตุผลขององค์กรที่สำคัญ คือ ขาดการบริหารที่เป็นไปตามแผนการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะให้มีการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ควบคู่กันไป

โซเดอร์ (Soder. 1987 : 2410 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็น โครงการพัฒนา

ระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

โรเบิร์ต (Robert, 1989 : 5247 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา กล่าวถึง สภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อการวางแผนการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน

มู (Moo, 1991 : 4169 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียนรัฐบาลระดับ K – 12 รัฐออเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรสามารถก่อรูปในทางทฤษฎีได้จริง ๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่าแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนรัฐบาล และ ทฤษฎีแบบแยกสัดส่วน ได้พัฒนามาจากแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร

6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาจากนักวิชาการ โดยผู้วิจัยได้บูรณาการความรู้ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาและนักวิชาการ รวมทั้งนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.1.2 สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์

1.1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียน คุณลักษณะ

นักเรียน การให้บริการในด้านปริมาณ และคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- 1.2.1 วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษาขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ
- 1.2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่างๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 1.2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น
- 1.2.4 วิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง
- 1.2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้าน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- 1.3.1 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ผลผลิต และ การให้บริการ ผลผลิตด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพในการให้บริการ การศึกษาและคุณภาพของนักเรียน
- 1.3.2 วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
- 1.3.3 วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา
- 1.3.4 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์
- 1.3.5 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ของบุคลากร ในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ในการบริหาร จัดการของสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์
- 1.3.6 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

- 1.4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร

1.4.2 ประเมินภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อ
สถานศึกษา

1.4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความ
เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมอนาคตเพียงใด

1.4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ ที่ได้ตรวจแล้วเพื่อแสดงให้เห็น
งานหลักด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.1 วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา
แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต

2.1.2 จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ ความเชื่อมประสาน
ระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.3 วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ

2.1.4 จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.5 กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความ
เป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และ
ภายใน

2.1.6 ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของ
สถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.2 กำหนดพันธกิจ

2.2.1 นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาท
หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2.2 ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับ เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่
ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็น ข้อความพันธกิจในเชิงสร้าง
แรงจูงใจ

2.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

2.3.1 ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ต้นสังกัดกำหนดให้
ดำเนินการ และทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2.3.2 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย
ต้นสังกัดโดยมีข้อมูลพื้นฐานด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.3.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

3.1 ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายบริการ และผลผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

3.2 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

3.3 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

3.4 ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า

3.5 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.6 ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน

4.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

4.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และ ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.5 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

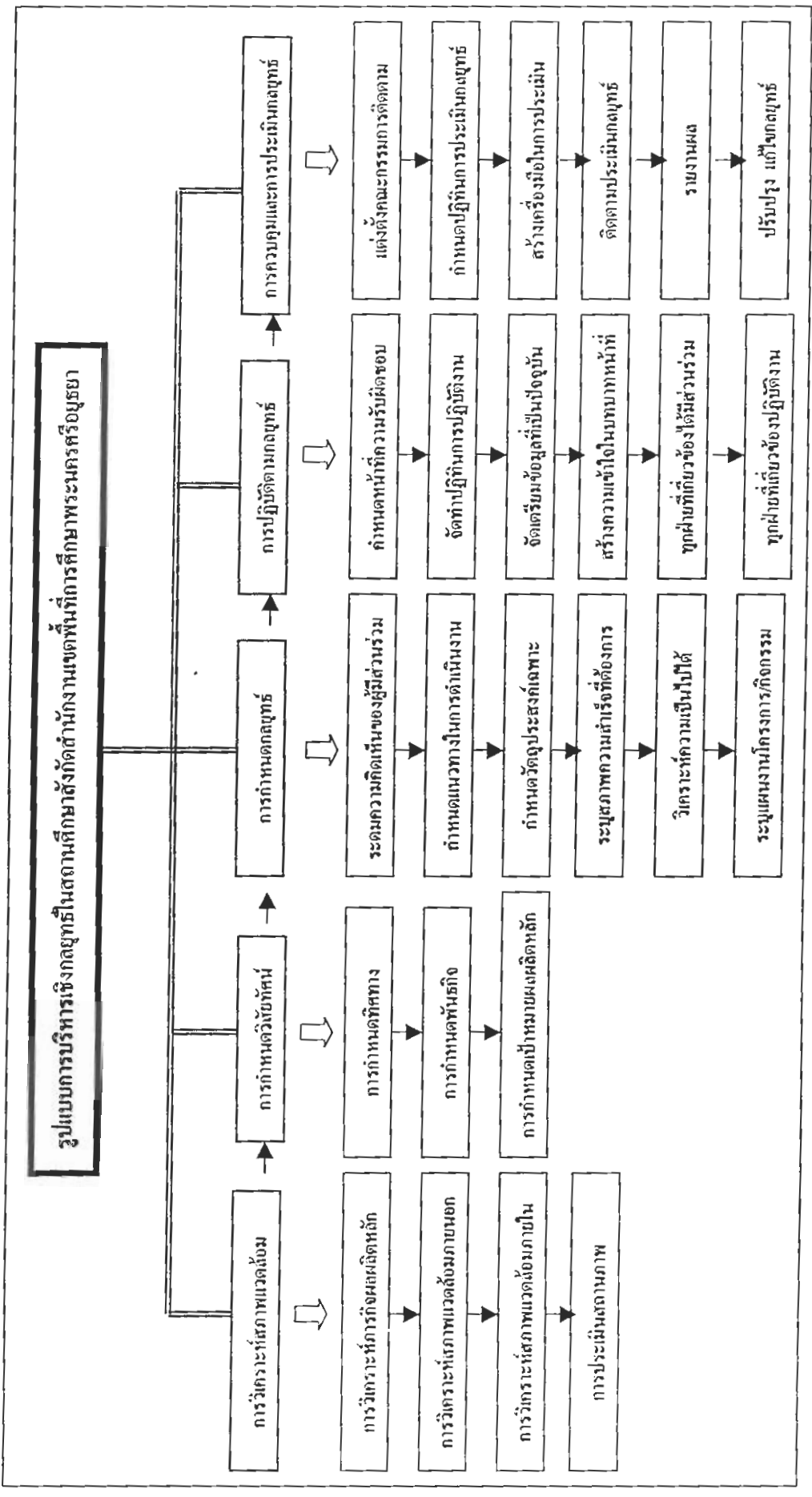
4.6 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 5.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 5.2 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 5.3 สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ
 - 5.4 ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
 - 5.5 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด

และสาธารณชนทราบ

- 5.6 ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้กับรูปแบบ โครงสร้าง การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า