

สภาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE CONDITION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF OPPORTUNITY EXPANSION
SCHOOL UNDER LAMPANG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ของ กนกพล นุระธนะ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปณตนนท์ เกียรติประภากุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

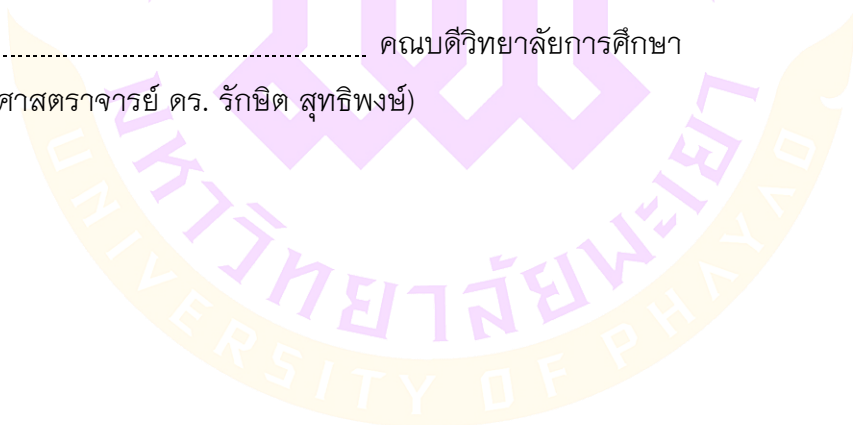
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ธารารัตน์ มาลัยแก้ว)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)



เรื่อง:	สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	กนกพล นุระธนะ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลันติ บุรณะชาติ
คำสำคัญ:	การบริหารเชิงกลยุทธ์, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การวางแผนกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และค่า F-test

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันและจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title: THE CONDITION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOL UNDER LAMPANG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

Author: Kanokpon Nuratana, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

Advisor: Assistant Professor Dr. santi Buranachart

Keywords: Strategic Management, Environmental Analysis, Strategic Planning, Strategy Implementation, Strategic Evaluation and Control

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the conditions of strategic management of opportunity expansion school under lampang primary education service area office 2. The comparison of the condition of strategic management of opportunity expansion school under lampang primary education service area office 2 classified by school size, educational level, and work experience. The population of this research was educational institution administrators and department heads in schools that expanded educational opportunities, totaling 127 people. The instruments used were a rating scale questionnaire. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

This research aimed at 1) The condition of strategic management of opportunity expansion school under lampang primary education service area office 2, was overall at a high level. The biggest topic was strategy implementation. Next was strategic planning, environmental analysis, and strategic evaluation and control. 2) The comparison of the condition of strategic management of opportunity expansion school under lampang primary education service area office 2, classified by school size and educational level. Overall, there are no significant differences. The comparison of the condition of strategic management of opportunity expansion school under lampang primary education service area office 2, classified by work experience, had different statistical significance at level 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำดูแลเอาใจใส่ และเสนอแนวคิดช่วยเหลือในการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.โสภณ อำนวยรัตน์ อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายชยพล ศรีประดิษฐ์ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 และนายเทวฤทธิ์ สิทธิวัฒนาเกษม ผู้อำนวยการโรงเรียนศาลาวิทยา ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ ตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งทางด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ วิจัย ช่วยแนะนำ แก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ นายไพโรจน์ พงษ์บุผา ผู้อำนวยการโรงเรียน นายนิธิตต์ วรรณสุริยพร รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนอนุบาลเกาะคา (น้ำตาล อนุเคราะห์) ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัยเพื่อดำเนินการทดสอบหา ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจนสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูของโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ในการตอบแบบสอบถาม และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจจนทำให้งานวิจัยแล้วเสร็จได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดของความสำเร็จครั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในงานวิจัย ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ทั้งบุคคลที่กล่าวมาและยังไม่ได้กล่าวถึง ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความ งานวิจัยต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้ศึกษา จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
การบริหารเชิงกลยุทธ์	10
บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	69
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนก ตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน	77
บทที่ 5 บทสรุป.....	82
สรุปผลการวิจัย	82
อภิปรายผลการวิจัย	85
ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	100
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	101
ประวัติผู้วิจัย.....	108

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	18
ตาราง 2 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ใน ภาพรวม.....	69
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้าน การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ.....	70
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้าน การวางแผนกลยุทธ์	71
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้าน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	73
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้าน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	75
ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนก ตามขนาดของโรงเรียน	78
ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนก ตามวุฒิการศึกษา	79

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยาย
โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนก
ตามประสบการณ์การทำงาน.....80

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่
(Scheffe's Test) เกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.. 81



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	63
--------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยเกิดปัญหาหลาย ๆ ด้าน และโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติทั้งทางกายภาพ ทางสังคม และทางเทคโนโลยี โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ในอดีต อีกทั้งยังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยเฉพาะเทคโนโลยี ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทันใด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยเฉพาะการศึกษาไทยในโลกยุคเปลี่ยนผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปจนมาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทันใด ความท้าทายของการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพที่กระทรวงศึกษาธิการ มีการขับเคลื่อนการศึกษาไทยอย่างสอดคล้องกับที่รัฐบาลไทยได้พยายามอย่างมากในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการเพิ่มการสนับสนุนให้กับโรงเรียนและดำเนินการปฏิรูปการศึกษา มาโดยตลอด อย่างไรก็ตามความท้าทายยังคงมีอยู่ ดังเช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ที่ต้องการการพัฒนาให้สูงขึ้น การฝึกอบรมพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลง อัตราการออกกลางคันของนักเรียนที่สูง เนื่องจากสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยรวมในประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับประชาชนไทย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บทบาทหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การวางแผน และกำหนดนโยบายด้านการศึกษาในระดับชาติเพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม การสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาโดยเฉพาะในสาขาวิชาที่สำคัญ และสอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันการสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนานักเรียน และนักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต การสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาทางออนไลน์และการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัล การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านการศึกษา เพื่อให้ได้ผลิตผลงานวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ในชีวิตประจำวันในการขับเคลื่อนทิศทางการศึกษาของประเทศเพื่อการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพในระดับมหภาคมาอย่างต่อเนื่องโดยตลอด โดยคำนึงถึงความเท่าเทียม ความเสมอภาค ความหลากหลาย โดยแผนงานทางการศึกษาโครงการและกิจกรรมทางการศึกษาล้วนส่งผลต่อปฏิรูปการศึกษาให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทำให้เห็นภาพของการจัดการศึกษาไทยในโลกยุคเปลี่ยนผ่านได้อย่างชัดเจน (สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาไทยเกิดปัญหาคุณภาพการศึกษาคุณภาพชีวิต ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เป็นต้น และการแก้ไขคุณภาพการศึกษาได้รับความสนใจและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเลย ทำให้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก และเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับต้น ๆ ในปัจจุบันมีการขยายตัวของชุมชนและมีการเปิดกว้างทางการศึกษา ทุกคนมีสิทธิ์เลือกเรียนอะไรก็ได้สามารถเรียนที่ไหนก็ได้ การเปิดกว้างทางการศึกษาทำให้เกิดปัญหานักเรียนลดลง และอัตราการเกิดของประเทศที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษาหลาย ๆ แห่งประสบปัญหาเรื่องผู้เรียนที่ลดลง ประเทศไทยได้เข้าสู่สภาวะการณทางด้านประชากรกับการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร โดยจำนวนประชากรเด็กลดลง และจำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง และทำให้ประเทศเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยสภาวะการณศึกษาประเทศไทยมีอัตราการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาที่ในระดับมาก หากเทียบกับระดับมัธยมแล้วยังอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าเป้าหมายและทำให้อัตราเด็กนอกโรงเรียนสูง และมีเด็กออกกลางคัน การจัดการศึกษาไทยในโลกยุคเปลี่ยนผ่านเพื่อการพัฒนาผู้เรียนนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคตโดยมีการกำหนดทิศทางและการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพในการใช้ชีวิต การประกอบอาชีพในอนาคต และการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืนการก้าวเข้าสู่โลกยุคเปลี่ยนผ่านไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาเท่านั้น แต่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2561)

ทั้งนี้ การจัดการศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการของชุมชนและสังคม การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาจึงเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะการณต่าง ๆ ทั้งที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามด้านต่าง ๆ

เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนและจัดทำวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการพัฒนางาน สถานศึกษา การพัฒนาการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาไทยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาไปให้หน่วยงานระดับจังหวัดและท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน (ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2553) การแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของประเทศที่เกิดขึ้นในต่างจังหวัด และมีสถานศึกษาหลาย ๆ แห่งในต่างจังหวัดประสบปัญหา และกระทรวงศึกษาธิการได้มีการบริหารจัดการได้ออกนโยบายต่าง ๆ การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดการยกระดับในทุกด้านของการศึกษาและมอบหมายภารกิจสำคัญกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับสถานศึกษาได้บริหารจัดการหน่วย โดยนำนโยบายมาปฏิบัติและบูรณาการเข้ากับการบริหารของแต่ละพื้นที่ การบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเกิดจากการบริหารที่ดีและมีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการตามนโยบายส่วนกลางการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมยกระดับการศึกษาของประเทศด้วยนโยบายเร่งด่วนที่ตอบสนองนโยบายขับเคลื่อนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและของรัฐบาลในการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา 2) ด้านส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา 3) ด้านยกระดับคุณภาพการศึกษา และ 4) ด้านการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพเด็กไทยสู่สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเด็กทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะการใช้ชีวิตอย่างรอบด้านในทุกมิติ พร้อมผนึกกำลังกับทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาสังคมในการประสานพลังความร่วมมือ และการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางและกำหนดทิศทางเพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างโอกาสความเสมอภาค (Equality) และความเป็นธรรม (Equity) ในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยรัฐร่วมมือกับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ในการจัดตั้งและพัฒนาแหล่งทุนการศึกษา และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย รวมทั้งพัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน ทันสมัย เข้าถึงได้ และสามารถเชื่อมโยงกับระบบ เครือข่าย อินเทอร์เน็ตต่าง ๆ ทั้งภายในและระหว่างประเทศ การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ

การบริหารจัดการ เน้นความมีเอกภาพด้านนโยบาย และความหลากหลายในทางปฏิบัติการ ปรับโครงสร้างของกระทรวงเพื่อความคล่องตัวและตอบสนอง บริบทการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของสังคม ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับโลกรวมทั้ง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังองค์การหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษา องค์การในการวางแผนและการจัดการศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ/หน่วยงานทางการศึกษา หรือโดยทั่วไปนิยมนำเสนอในรูปของแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับองค์การ/หน่วยงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกฎหมาย นโยบาย หรือแผนระดับมหภาค เช่น รัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ โดยองค์การหน่วยงานจะนำแผนกลยุทธ์นั้นมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2565)

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้พื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยสร้างสังคมเปิดให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาระบบการศึกษาที่มุ่งยกระดับสมรรถนะของผู้เรียน เปิดทางเลือกให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ด้วย เปิดโอกาสให้ประชากรในวัยเรียนเยาวชนผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาในชนบทห่างไกลได้รับการศึกษาขั้นพหุพื้นฐาน ยกย่องคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่ห่างไกลหรือในสถานศึกษาที่ต้องมีการยกระดับคุณภาพ สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา สร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมาย อุดมการณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งยุทธศาสตร์ชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่ยึดแนวคิดพื้นฐานหลักการให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการดำเนินการ การใช้สารสนเทศสำหรับการพัฒนาคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา และการจัดทำระบบการพัฒนามีประสิทธิภาพ

สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาเพื่อมุ่งสร้างคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 ของกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสะท้อนคุณภาพความสำเร็จอย่างชัดเจนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง แนวปฏิบัติการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ออกแบบ และวางแผนดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการมองความสำเร็จของปัจจุบันสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักที่วางไว้ นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่ของโอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกทิศทางที่สถานศึกษากำหนดขึ้นอย่างชัดเจนในการดำเนินการสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563)

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดสอนในระดับการศึกษาภาคบังคับ มีสถานศึกษาในสังกัด 28 โรงเรียน บริหารงานนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหากระบวนการศึกษามีความซับซ้อน คุณภาพการศึกษาต่ำ อ้างอิงจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พ.ศ. 2565 ของนักเรียนทั่วประเทศ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสูง และการใช้ทรัพยากรทางการศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2, 2565, สื่อออนไลน์) ซึ่งตรงกับ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2561, หน้า 1-3) ได้กล่าวว่า ปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษาของประเทศได้โดยย่อ ดังนี้ 1) ปัญหาของระบบการศึกษาของไทยมีความซับซ้อนสูงและมีองค์ประกอบในการจัดการหลายด้าน ทั้งในด้านการเชื่อมโยงกันระหว่างภาครัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน 2) คุณภาพของการศึกษาต่ำจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของ

นักเรียนทั่วประเทศ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำมาก 3) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสูง พบว่า คะแนนเฉลี่ยการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ ม.3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับที่สูงกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมากในทุกรายวิชา และ 4) การใช้ทรัพยากรทางการศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพ 5) ผู้เรียนที่หลุดออกจากระบบการศึกษาและออกกลางคันให้กลับมาสู่ระบบการศึกษาและได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2, 2565, หน้า 20-28, สืบออนไลน์)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เพื่อได้ข้อมูลสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้แก้ไขปัญหาในสถานศึกษา และนำไปกำหนดแนวทางและกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ภูมิภาคการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน
2. บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน
3. บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ตามขอบข่ายการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 127 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรต้นแปรต้น ได้แก่
 - 1.1 ขนาดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดเล็กและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง
 - 1.2 วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
 - 1.3 ประสบการณ์การทำงานของของบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติการของการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทพื้นที่ เพื่อการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ตามมาและตามที่วางแผนไว้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน โดยมีนิยามศัพท์ของแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร หมายถึง การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค เพื่อประเมินสถานการณ์ สำหรับแนวทางในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

1.2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่จะได้มาซึ่ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตามความชัดเจนในภารกิจบทบาทของสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการในอนาคต

1.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการตามรายละเอียดและเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แปลงกลยุทธ์ไปสู่นโยบายการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

1.4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนด ตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดมาตรฐานของผลงาน การวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามความเหมาะสม

2. สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์สภาพบริบทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ตามขอบข่ายการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์
- 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

3. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในพื้นที่อำเภอเกาะคา อำเภอแม่ทะ อำเภอเสริมงาม อำเภอสบปราบ อำเภอเถิน และอำเภอแม่พริก

4. บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

6. ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน 4 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานบุคคล หัวหน้างานงบประมาณ และหัวหน้างานบริหารทั่วไป

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ข้อมูลสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางการหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาในสังกัดในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารในสถานศึกษาได้ข้อมูลสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เพื่อพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษา กำหนดแนวทาง กำหนดทิศทางการกลยุทธ์ และไปปรับใช้ในการวางแผนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสังคม พัฒนาสถานศึกษา และนักเรียนให้เกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน

3. ครูนำผลการวิจัยการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาไปปรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในสถานศึกษา และเป็นผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นกรอบการพัฒนาการศึกษา เข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับเชิงกลยุทธ์สถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด กรอบแนวคิด ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2.1 การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

1.2.2 การวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

1.3 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2. บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 2

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะดำเนินไปเป็นกระบวนการตามหน้าที่งาน โดยเริ่มต้นจากการวางแผนงานทั้งให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงเข้าสู่ขั้นการจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทำงานตามภารกิจต่าง ๆ

พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่มุ่งเน้นความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายในองค์กร ซึ่งต้องมี

การจัดเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานสำหรับการดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่จะเน้นเพื่อมุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา โดยต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

Pearce and Robinson (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการวางแผนดำเนินการและการปฏิบัติตามแผนงานโดยวิธีการเหล่านั้น และจะสามารถช่วยให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมยศ นาวิการ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรในด้านต่าง ๆ

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนโดยวิธีการที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความชัดเจนในภารกิจ บทบาท และความเกี่ยวข้องกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธนกร สิริสุคันธา (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึง ทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

เบญจมาศ เปาทอง (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และการควบคุมประเมินผล ตลอดจนการนำไปปฏิบัติได้ ภายใต้การพิจารณาจากสภาพแวดล้อม

จิรารัตน์ กระจ่างดี (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ประทีป ทับโตน (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการรักษาความได้เปรียบ โดยใช้ทรัพยากร และศักยภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติการของการดำเนินงาน ในขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทพื้นที่เพื่อการบริหารงานที่ทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ตามมาและตามที่วางแผนไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนการบริหาร เพื่อให้บรรลุภารกิจของภารกิจขององค์กร โดยสร้างสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม รายละเอียดการดำเนินการแต่ละขั้นตอน มีดังนี้ 1) การประเมินสถานะ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมกลยุทธ์

พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เตชะรินทร์ (2542) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การจัดทำกลยุทธ์ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้มาวางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้นำมาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์

ฉินินทร์ ชุนทพันธ์ (2545 อ้างอิงใน จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, 2561, หน้า 25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติ

3. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผล และการควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และพัฒนาให้สมบูรณ์

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

6. การดำเนินกลยุทธ์ของกลยุทธ์

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หลังจากที่มีการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนา

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550 อ้างอิงใน จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, 2561, หน้า 26) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด และ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ 2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ 3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

3. การควบคุม และประเมินผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 อ้างอิงใน สุมาลี ยอดคง, 2556, หน้า 15) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกลยุทธ์ และ 3) การติดตามและประเมินผล

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2556) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดได้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้ออกมาตามขนาดขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ที่ถูกระบุกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557 อ้างอิงใน สุภาพร พิมพิพิเศษ, 2560, หน้า 10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มี 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Analysis of Internal and External Environment) ประกอบด้วย

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่

1.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

1.1.2 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment)

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่

1.2.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

1.2.2 ระบบการทำงาน (Operational System)

1.2.3 บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)

1.2.4 ทรัพยากรการบริหาร (Managerial Resources)

2. ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2.3 การกำหนดนโยบาย/แนวทางการดำเนินงาน (Policy Formulation)

2.4 การจัดทำตัวแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

3. ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

3.1 โครงการ (Project)

3.2 งบประมาณ (Budget)

3.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)

4. ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standards)

4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)

4.3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Benchmarking between Performance and Standards)

4.4 การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Corrective Action)

สำหรับการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้า กลุ่มสาระ ฯลฯ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีส่วนร่วมคิดร่วมทำตามความเหมาะสมด้วย

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ออกแบบ และวางแผนดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการมองความสำเร็จของปัจจุบันสู่อนาคตนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักที่วางไว้ นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบ และกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

วงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA) การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะต้องออกแบบการดำเนินการภายในสถานศึกษาที่เน้นการสร้างความสำเร็จสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ตรงกันในทุกขั้นตอนการดำเนินการเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนของการดำเนินการ และสถานศึกษาส่วนใหญ่จะยึดขั้นตอนของวงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งขับเคลื่อนคุณภาพงานของกลุ่มงานทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะตนภายใต้ 4 ขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย

P: Planning การวางแผนพัฒนาคุณภาพ

D: Doing การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ

C: Checking การตรวจสอบ ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ

A: Action การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

สถานศึกษาจะต้องประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยยึดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาออกแบบ วางแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

จนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาโดยทุกคนยึดมั่นที่จะดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมีรายละเอียดประกอบด้วย 4 ชั้น ดังนี้คือ

ชั้นการวางแผนพัฒนาคุณภาพ P: Planning เป็นชั้นการกำหนดกรอบรายละเอียดของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผ่านการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สำหรับการวางแผน เพื่อพัฒนาด้วยการพิจารณาคัดเลือกแนวทางที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่สุดในการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพโดยจะช่วยเหลือส่งเสริมให้การคาดการณ์สิ่งที่จะเป็นผลสำเร็จในอนาคต มีความชัดเจนมากที่สุด

ชั้นการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ D: Doing เป็นชั้นการนำแนวทางที่ผ่านการวางแผนไว้อย่างชัดเจน มาสู่การปฏิบัติตามกิจกรรม ซึ่งกำหนดไว้ในแนวทางดังกล่าว เพื่อสร้างความสำเร็จให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชั้นการตรวจสอบประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ C: Checking เป็นชั้นการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพสำหรับนำมาวิเคราะห์แปลผล และเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเงื่อนไขของความสำเร็จจากการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร

ชั้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ A: Action เป็นชั้นการนำผลการประเมินมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ และตัดสินใจในการพิจารณาแนวทางสำหรับการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างกระบวนการสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

สถานศึกษาวางแผนและออกแบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) สำหรับการกำกับ วางแผน และออกแบบขับเคลื่อนวงจรให้เกิดความเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งจะช่วยให้วงจรดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาได้กำหนดผ่านแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามหลักวิชาการ ที่ยึดหลักการและทฤษฎีทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) วงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) การจัดทำและนำไปสู่การใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นที่น่ายอมรับ และเชื่อถือได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวคิดหลักการที่เสนอความเชื่อมโยงการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาดังกล่าวจะสามารถขับเคลื่อน

สถานศึกษาผ่านการทำโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย คุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เป็นการดำเนินงานสามารถทำให้สถานศึกษารุดูเป้าหมายได้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการวิเคราะห์เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

	แนวคิด/งานวิจัย											
	นันทรัตน์ เจริญกุล (2565)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541)	พัชกรผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ (2542)	ชินนพร ชุณหพันธรัักษ์ (2544)	สมยศ นวีการ (2546)	สมชาย ภาคาสนวิวัฒน์ (2547)	ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553)	เรวัตร ชาตรีศิษย์ และคณะ (2554)	ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ (2556)	สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563)	ความถี่
1. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			7
2. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
5. การกำหนดทิศทางขององค์กร			✓	✓					✓			3
6. การกำหนดภารกิจขององค์กร					✓							1
7. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร					✓							1
8. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					✓							1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิจัยและนักการศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2565 จำนวน 11 แหล่ง พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจำนวน 4 ด้าน ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่ศึกษาด้วยเกณฑ์ 63.63% ของจำนวนนักวิจัย และนักการศึกษาที่มีจำนวนความถี่ ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป ได้แก่ 1) การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดของแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ แนวคิด/งานวิจัยของ พักตร์พจง วัฒนสินธุ์, 2541; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2544; สมยศ นาวิการ, 2546; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2547; ัญญัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2556; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2565

2. การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ แนวคิด/งานวิจัยของ พักตร์พจง วัฒนสินธุ์, 2541; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2544; สมยศ นาวิการ, 2546; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2547; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553; เรวัตร์ชาติวิศิษฏ์ และคณะ, 2554; ัญญัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2556; สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2565

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แนวคิด/งานวิจัยของ พักตร์พจง วัฒนสินธุ์, 2541; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2544; สมยศ นาวิการ, 2546; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2547; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553; เรวัตร์ชาติวิศิษฏ์ และคณะ, 2554; ัญญัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2556; สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2565

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ได้แก่ แนวคิด/งานวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; สมยศ นาวิการ, 2546; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553; เรวัตร์ชาติวิศิษฏ์ และคณะ, 2554; ัญญัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2556; สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2565

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีนักวิจัยและนักการศึกษาได้กล่าวรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรไว้ว่า

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า การวิเคราะห์ใช้และพัฒนาที่อิงต่อการวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์โดยใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ของสถานศึกษาเป็นสำคัญตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามเจตนาของการสร้างระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์หรือออกแบบ และวางแผนดำเนินการที่ให้เห็นความสำคัญกับการมองความสำเร็จของปัจจุบันสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักที่วางไว้ นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่ของโอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกทิศทางที่สถานศึกษากำหนดขึ้นอย่างชัดเจนในการดำเนินการสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบ

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) คือ ขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมและได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่า องค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ การเสนอโครงสร้างของการวิเคราะห์ SWOT ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค และติดตามด้วยวิธีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ประการแรก องค์การต้องเริ่มต้นระบุภารกิจขององค์การ ประการที่สอง องค์การต้องระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์การ ประการที่สาม องค์การต้องกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์การ ประการที่สี่ องค์การต้องประเมินความสามารถขององค์การภายในขอบเขตที่ถูกระบุว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของภารกิจ การเปรียบเทียบระหว่างความสามารถขององค์การและปัจจัย ความสำเร็จที่สำคัญของภารกิจจะช่วยประเมินความสำเร็จขององค์การได้

การระบุโอกาสและอุปสรรค การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเป็นต้นกำเนิดที่สำคัญของโอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบขึ้นด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลกระทบ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การลดลงของอัตราการเกิดจะมีผลกระทบ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเดียวกันสามารถสร้างอุปสรรคและเป็นโอกาสต่ออีกองค์การได้

สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่ 4 ส่วน คือ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมการเมือง และเทคโนโลยี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เคยอยู่กับที่ ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมภายนอกอาจจะเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในบางเวลา ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การระบุโอกาสในอนาคตและการกำหนดตำแหน่งขององค์กรเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส แต่ผู้บริหารต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมาก และเป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทุกอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารควรจะมีมุมมองเฉพาะปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญเท่านั้น ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญ คือ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในทางที่ดีหรือไม่ดีเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร จะมีปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญอย่างเดียวกัน

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ส่วนที่สำคัญที่สุดภายในโครงสร้างของการวิเคราะห์ SWOT คือ การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factors) อย่างถูกต้อง การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรอย่างไม่ถูกต้องสามารถสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อองค์กรได้ เพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่ถูกต้อง การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญอย่างถูกต้องจะมีลำดับความสำคัญสูงต่อผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรต้องถูกสร้างขึ้นมาจากฐานของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Scanning) มีกิจกรรม ได้แก่ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม/ประชากร เทคโนโลยี โดยปกติปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นตัวแปรที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในทางอ้อมและทางตรง อาจแบ่งเป็นตัวแปรที่เป็นภาวะที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง เช่น ภาวะการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตัวแปรที่เป็นผู้รับบริการขององค์กร เช่น ผู้ปกครองนักเรียน/ชุมชน/สถานประกอบการ ตัวแปรที่เป็นคู่แข่งในการดำเนินกิจการขององค์กร ฯลฯ นอกจากนี้ อาจมีการเพิ่มเติมปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ตามความต้องการจำเป็นและบริบทของแต่ละพื้นที่ เช่น กฎหมาย (Laws/The Legal Aspect) สิ่งแวดล้อม (Environment)

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. สัมภาษณ์ปัจจุบันและวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมหลัก ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
2. สัมภาษณ์และวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการขององค์กร

3. สํารวจและตรวจสอบคู่แข่งชั้น
4. สํารวจและตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/องค์การอื่น ๆ
5. ประเมินโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ต่างต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การในอนาคต

6. นำผลวิเคราะห์ไปแลกเปลี่ยน หรือกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาข้อสรุปสร้างความเข้าใจร่วมกัน และร่วมกันสร้างภาพในอนาคตต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (SWOT/Situation Analysis) มีกิจกรรมสำคัญ ดังนี้ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย คน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เงิน (Money) และเทคนิควิธีการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจและพันธกิจของหน่วยงาน/องค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหารจัดการทั้ง 4 ปัจจัย (4Ms) ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้ว อาจเพิ่มเติมปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เช่น การให้บริการ (Service) และโครงสร้าง (Structure) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยในการบริหารจัดการองค์การทั้ง 7 ด้าน (7 S) ซึ่งมีการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การด้วยเช่นกัน องค์ประกอบหรือปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย การจัดกลุ่มงาน การไหลของงาน และข้อมูลการกำหนดหน้าที่ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

2. ระบบ (System) ได้แก่ ชุดขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ปัจจัยนำเข้าซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีดำเนินการ และกระบวนการบริหาร ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การปฏิบัติตามแผน การควบคุม/กำกับติดตามรวมทั้งการประเมินผล และให้ข้อมูลป้อนกลับ

3. ลักษณะ/ลีลา (Style) ซึ่งครอบคลุมการใช้ภาวะผู้นำและการใช้เวลาของผู้บริหาร พฤติกรรม การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

4. คน (Staff) ได้แก่ แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่างการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานที่ใช้ระบบรางวัล เงินเดือน และการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือกระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก (Hard-side Approach) และการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญ เจตคติ และการจูงใจ (Soft-side Approach)

5 ทักษะ (Skills) ได้แก่ ทักษะทั้งเก่าและใหม่ที่ใช้ในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร

6 กลยุทธ์ (Strategy) ครอบคลุมการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับต่าง ๆ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงานในด้านต่าง ๆ และการประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์

.7 เป้าหมาย/ค่านิยมร่วม (Superordinate Goals/Shared Values) ประกอบด้วยปรัชญาของหน่วยงาน/องค์กร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย/ค่านิยมในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการดำเนินงานขององค์กร อย่างครอบคลุม ได้แก่ คน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เงิน (Money) และเทคนิควิธีการบริหารจัดการ (Management)

2. ประเมินสถานการณ์หลักบนพื้นฐานของศักยภาพที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

3. เปรียบเทียบผลงานระหว่างอดีตที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. จัดทำผลการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมด โดยแบ่งเป็น ข้อได้เปรียบ/จุดแข็ง และสิ่งที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน เพื่อสร้างภาพอนาคตได้อย่างถูกต้องต่อไป

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของ SWOT ซึ่งมีที่มาจาก S = Strength (จุดแข็ง) W = Weakness (จุดอ่อน) O = Opportunity (โอกาส) T = Threat (ภาวะคุกคาม) และเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มี 2 แนวทาง ได้แก่ การสัมมนาในกลุ่ม (Focus Group Discussion) และการวิเคราะห์เชิงสถิติ (Statistical Analysis) แต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการสัมมนาในกลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ทั่วไปสำหรับหน่วยงาน/องค์กรทางการศึกษา โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ตัวแทนบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ประชุมปรึกษาหารือ และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหรือภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1.1 จัดทำตาราง SWOT Matrix

1.2 เขียนบรรยายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key Internal Strengths-S) โดยเรียงลำดับตามความสำคัญก่อน-หลัง

1.3 เขียนบรรยายสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key Internal Weaknesses–W)

1.4 เขียนบรรยายสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key External Opportunities–O)

1.5 เขียนบรรยายสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามหลัก (Key External Threats–T)

1.6 จับคู่จุดแข็งหลัก โอกาสหลัก (SO) กลยุทธ์เพิ่มโดยการใช้จุดแข็งที่ได้รับโอกาสมากที่สุด

1.7 จับคู่จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (ST) กลยุทธ์เพิ่มเพื่อลดโดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค

1.8 จับคู่จุดอ่อนหลัก โอกาสหลัก (WO) กลยุทธ์การลดจุดอ่อน/เพิ่มโอกาส

1.9 จับคู่จุดอ่อนหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (WT) กลยุทธ์การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค

1.10 สรุปและเก็บเป็นข้อมูลในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

สำหรับแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ (Four Alternative Strategies) มีความหมายและความสำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) หรือกลยุทธ์ “ส่งเสริม” เป็นสถานการณ์ซึ่งเป็นที่ต้องการของทุกองค์การ เพราะสามารถใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสในการแข่งขันหรือในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ใช้กลยุทธ์เชิงรุก/กลยุทธ์แบบมุ่งสู่ความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) ได้เต็มที่

2. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) หรือกลยุทธ์ พลิกตัวเพื่อ “ปรับปรุงและพัฒนา” มีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและภาวะคุกคามต่ำสุด ซึ่งองค์การอาจใช้จุดแข็งหรือจุดเด่นเพื่อจัดการกับภาวะคุกคามที่เกิดจากคู่แข่ง/สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน หรือการจัดการที่เหนือกว่า เพิ่มคุณภาพในการผลิตปัจจัยป้อนออก นอกจากนี้ องค์การต้องพยายามเปลี่ยนภาวะคุกคามให้เป็นโอกาสได้อีกด้วย

3. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) หรือกลยุทธ์ “ป้องกัน/แก้ไข” เน้นการยืนหยัดอยู่อย่างคงที่ (Stability Strategy) มีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และโอกาสสูงสุด เป็นการแก้ไขปัญหาในจุดที่เป็นจุดอ่อนในประเด็นที่สำคัญร่วมกับการใช้โอกาสจากภายนอกให้เป็นประโยชน์ เช่น การระดมทุนสนับสนุนจากภาคเอกชนเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเมื่อสามารถเปลี่ยนจากจุดอ่อนเป็นจุดแข็งได้แล้ว จึงจะใช้กลยุทธ์เชิงรุกต่อไป

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) หรือกลยุทธ์ “ยกระดืบ” เน้นการตัดทอน ถดถอย และป้องกันตัว (Retrenchment/Defense Strategy) มีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดจุดแข็งเพิ่มขึ้น และภาวะคุกคามต่ำที่สุด เช่น การร่วมลงทุน (Joint Venture) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก การลดค่าใช้จ่ายในการจ้างครูประจำ การยกเลิกกิจกรรมและบริการที่เป็นการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือยโดยใช่เหตุ หรือที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

2. เทคนิคการวิเคราะห์เชิงสถิติ (Statistical Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยเพื่อหาผลสรุปที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเกี่ยวกับประเด็น/ข้อรายการที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม และประเด็น/ข้อรายการที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายใน

2.2 สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นข้อรายการที่เป็นโอกาส/ภาวะคุกคาม และประเด็นข้อรายการที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน

2.3 กำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อรายการ รวมน้ำหนักคะแนนของปัจจัยที่เป็นโอกาสภาวะคุกคาม ต้องไม่เกิน 1.00 และรวมน้ำหนักคะแนนของปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ต้องไม่เกิน 1.00 เช่นกัน แล้วจึงนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการสำรวจมาคูณกับน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อรายการ

2.4 นำผลที่ได้มาหาค่าความแตกต่างระหว่างประเด็นข้อรายการที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคาม และระหว่างประเด็น ข้อรายการที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยจัดทำตารางแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST) และตารางแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (4 Ms)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีต และแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ Value Chain และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency)

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้ โดยการวิเคราะห์ ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กรโดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้ สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิต กิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้า และบริการการตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา เทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้ องค์กรได้รับรู้ถึง ค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่ กิจกรรมขององค์กร

3. การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กรเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้ จะทำให้ เราทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) สภาพแวดล้อม ภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพ แวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะ ไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมาย กำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์กรต้องจัดตั้งหน่วยงาน บริหารสภาพแวดล้อม และขณะเดียวกัน ส่งผลทางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) ซึ่งส่งผลต่อส่วนรวม ในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลงจะส่งผลต่อการ ก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อ ขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

3. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้น ก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment-T) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเลเซอร์ทำให้ Compact Discs ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้าน Biotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยารักษาโรคสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่าง เช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยนั้นจะทำให้ได้ทางเลือก 4 ทางเลือก ซึ่งจะใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยกำหนดให้ 1) T แทน อุปสรรค (Threats) 2) O แทน โอกาส (Opportunities) 3) W แทน จุดอ่อน (Weakness) 4) S แทน จุดแข็ง (Strength)

1. กลยุทธ์ SO เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร โดยองค์กรจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

2. กลยุทธ์ WO เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไขโดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายนอกในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้ องค์กรจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

3. กลยุทธ์ ST เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายขององค์กร คือ พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุด และมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง ในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

4. กลยุทธ์ WT เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยองค์กรอาจใช้ วิธีการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ลดค่าใช้จ่าย การเลิกดำเนินการในสิ่งที่ไม่คุ้มค่าในการดำเนินการ ในกรณีนี้องค์กรจะพยายาม

สร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้ เป็นวิธีการซึ่งผู้บริหารจะนำไปพิจารณาตัดสินใจใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือเป็นแผนการบริหารสำหรับกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) นั้น วัตถุประสงค์ก็คือ ต้องการที่จะดูถึงแนวทางหรือทิศทาง ในการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และอื่น ๆ อันจะมีผลกระทบ เพื่อที่จะพิจารณาว่าผลกระทบดังกล่าวนั้นเป็นไปในทางบวกก็ถือว่าเป็นโอกาส และถ้าเป็น ในทางลบก็ถือเป็นภัยอันตราย เป้าหมายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก็คือ ต้องการ ที่จะให้มีโอกาสที่จะเตรียมตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ยังต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อม ภายใน (Internal Environment) ประกอบกันด้วย โดยวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในก็คือ ต้องการที่จะดูถึงจุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจ โดยเป้าหมายก็คือ ต้องการที่จะพิจารณา ถึงสิ่งที่เราเรียกว่า “ความสามารถในทางกลยุทธ์” (Strategic Capability) นั่นเอง ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) นั้น หมายถึงการพิจารณาองค์ประกอบที่อยู่ ภายในขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ค่านิยม และอื่น ๆ โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้นั้น ถ้าเหนือกว่าก็หมายความว่า เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือถ้าด้อยกว่าก็หมายความว่า เป็นจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งจะต้องหา ทางแก้ไขในการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) นั้น วัตถุประสงค์ก็คือการที่จะ วิเคราะห์ถึงศักยภาพหรือความสามารถในทางกลยุทธ์ (Strategic Capability) บนพื้นฐานของ จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร องค์ประกอบใดเป็นจุดแข็งก็ต้องพยายามรักษาไว้ องค์ประกอบใด ที่เป็นจุดอ่อน ก็ต้องพยายามแก้ไข การที่จะดูจุดอ่อนจุดแข็งในที่นี้นั้นย่อมหมายถึงเป็นการดู จุดอ่อนจุดแข็งที่นำไปประเมินกับโอกาสและภัยอันตรายทางธุรกิจ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ จะต้อง นำเอาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ไปผสมผสานหรือคู่ขนาน ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เพื่อนำมาสู่จุดของการ กำหนด “ตำแหน่งและทิศทางเชิงกลยุทธ์” (Strategic Positioning and Direction) ตำแหน่งทาง กลยุทธ์นั้นหมายถึง ลักษณะทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และที่ควรจะทำในในอนาคตบนพื้นฐานของ การพิจารณาทิศทางในอนาคตที่เป็นโอกาสทางธุรกิจ และบนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์นั้น นอกเหนือจากการพิจารณาถึงสถานภาพในปัจจุบันแล้ว

ยังเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาของธุรกิจที่เราเรียกว่า “Strategic Direction” อีกด้วยการกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์และทิศทางเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลสืบเนื่องจากการพิจารณาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ตลอดจนจรรยาบรรณที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของการวิเคราะห์องค์ประกอบในสภาพแวดล้อมภายในเราเรียกการวิเคราะห์รวมทั้งสองมิติ ดังกล่าวว่าเป็น “การวิเคราะห์ SWOT Analysis” อันถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) จึงเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง ดังนั้น กลยุทธ์ (Strategist) ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม เพื่อที่จะกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และหลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fundamental of Environmental Analysis) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อการกำหนดทิศทางการวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาวិชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการจะอยู่นอกเขตขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ โดยที่เราสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.1 อิทธิพลทางการเมืองและการปกครอง (Political and Legal Influence) ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และสถาบันระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น รวมไปถึงจนถึงระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายนักการเมือง อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อบรรยากาศขององค์การธุรกิจ โดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองสมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่การลงทุน

1.2 อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economic Influence) ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ หรือขาดแคลน และแนวโน้มทั่ว ๆ ไปของเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การ

1.3 อิทธิพลทางเทคโนโลยี (Technological Influence) ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการ กระบวนการ และระบบ ซึ่งองค์การใช้เพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ โดยที่มีการวิจัย และทดลองทางวิทยาศาสตร์มาก่อน และทำให้องค์การมีเครื่องมือและโอกาสที่จะผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น โรงทอผ้าในประเทศไทยปรับปรุงเครื่องมือทอผ้าจากเครื่องมือแบบเก่าเป็นเครื่องมือแบบใหม่ทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้พลังงานลดลง และใช้แรงงานคนน้อยลงมาก เป็นต้น

1.4 อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Influence) ประกอบด้วย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์การไปประกอบการอยู่ เชื่อกันว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคลของแต่ละกลุ่มบุคคล

2. สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานแตกต่างจากสภาพแวดล้อมทั่วไปในแง่ที่ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีอิทธิพลทั่ว ๆ ไปต่อองค์การ แต่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การและความสำเร็จขององค์การ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การก็จริง แต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และจัดการต่อปัจจัยภายในขององค์การด้วยธุรกิจจึงจะบรรลุเป้าหมาย โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นกลุ่มปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อความก้าวหน้าและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ พยากรณ์และ/หรือคาดการณ์ และประเมินความเป็นไปในสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญเกี่ยวกับอุปสรรคและโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บทบาทเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแรกของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปกติการดำเนินงานระดับนโยบายจะให้ความสนใจในหัวข้อเชิงกลยุทธ์ที่กว้าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การทั้งหมด เช่น ทัศนคติ บรรทัดฐาน หรือกฎหมาย โดยที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับนโยบายจะอยู่ในลักษณะที่ไม่มีโครงสร้าง นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมและไม่เป็นทางการกับการวางแผนขององค์การ ดังนั้น บทบาทเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยที่บทบาทนี้

ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ปกติบุคคลที่จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการกำหนดนโยบายจะให้ความสำคัญกับภาพรวมของการดำเนินงานระดับองค์กร และมักจะปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

การบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารตามหน้าที่ทางธุรกิจ หรือสายงานต่าง ๆ ตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพทางธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ทางธุรกิจปกติบุคคลที่ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มักจะทำงานในระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กร ซึ่งจะมีการรายงานผลหรือดำเนินงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านวางแผน โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการพยากรณ์สภาพแวดล้อมเพื่อที่จะกำหนดสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการขององค์กรและแผนงานในอนาคต ตลอดจนเกี่ยวข้องกับการนำเสนอข้อมูลและให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของสภาพแวดล้อมแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อม (Environmental Structure) ในแต่ละมิติที่กล่าวถึงในบทนี้ จะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้จัดการและนักกลยุทธ์ในการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังไม่มีมาตรฐานหรือวิธีการที่เป็นสากล (Universal Approach) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เนื่องจากยังไม่มีเทคนิคการวิเคราะห์และการพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่สามารถกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ตลอดจนความซับซ้อน การพลวัต และความแตกต่างของแต่ละธุรกิจทำให้ยากต่อนักกลยุทธ์ในการกำหนดมาตรฐานแนวปฏิบัติ ดังนั้นหัวข้อนี้จะกล่าวถึงแนวทางที่จะช่วยให้ผู้จัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะอธิบายประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นเทคนิคที่ได้รับความสนใจและถูกนำไปประยุกต์ในการบริหารงานในหลายลักษณะ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2. การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาส (Threats and Opportunities Analysis) ในช่วงต้นของบทนี้ ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการดำเนินงานเพื่อจะกำหนดโอกาส หรือข้อจำกัดที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของธุรกิจ เพราะฉะนั้นฝ่ายบริหารหรือนักกลยุทธ์จึงควรที่จะต้องมีความแน่ใจว่า ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมถูกนำมาสรุปและวิเคราะห์เพื่อจะกำหนดคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดอุปสรรคหรือโอกาสแก่ธุรกิจ เทคนิคหรือวิธีการหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาส ได้แก่ การกำหนดและการตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดอุปสรรคหรือมีศักยภาพในการสร้างโอกาสของธุรกิจเพื่อสรุปเป็นแนวทางที่เกิดขึ้น และการตอบสนองขององค์กรในอนาคต

3. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting) เป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการและเทคนิคทางคณิตศาสตร์หรือสถิติเข้าช่วยเพื่อกำหนดว่าสถานการณ์ใดหรือเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีเป้าหมายสำคัญ คือ ต้องการที่จะวัดฐานะในปัจจุบันของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการกำหนดภาพของสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมในอนาคต จะช่วยให้ผู้กำหนดกลยุทธ์เกิดความมั่นใจต่อการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จในอนาคตของธุรกิจการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารและนักกลยุทธ์ นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในการติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เนื่องจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะให้ข้อมูลความเป็นไปในสภาพแวดล้อม ปกติการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสามารถรวบรวมจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ถึงแม้ว่าเทคนิคหรือวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบางอย่างสามารถนำไปใช้กับองค์กรได้มากกว่าเทคนิคอื่น อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็ควรได้รับการประเมินเหมือนประสิทธิภาพและความเหมาะสมเช่นเดียวกับกิจกรรมทางธุรกิจอื่น เพื่อพิจารณาว่าวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ใช้อยู่ในปัจจุบันประสบความสำเร็จหรือมีอุปสรรคอย่างไร และมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการใช้งานอย่างไร เพื่อที่จะปรับปรุงให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และสอดคล้องกับความต้องการใช้งานมากขึ้น ในหัวข้อนี้จะอธิบายคุณสมบัติของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ซึ่งสามารถนำมาเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงมโนทัศน์และการปฏิบัติงานกับการวางแผน แต่ถ้าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ได้เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการวางแผน จะไม่มีผล หรือมีผลน้อยมากต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ดังนั้น วิธีที่ดีที่สุดที่จะสร้างความเกี่ยวเนื่องระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร คือ เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการวางแผนขององค์กรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องการข้อมูลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้ในการบริหารงานและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องมีความเข้าใจในความต้องการของผู้บริหาร อย่างเต็มที่ ตลอดจนเข้าใจว่าความต้องการข้อมูลของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาและสถานการณ์ เพื่อจะต้องสามารถจัดทำข้อมูลนั้นให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร

3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ปกติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะประสบความสำเร็จได้ในองค์กร มักจะต้องได้รับการริเริ่ม การยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็ไม่แตกต่างจากกิจกรรมประเภทอื่นที่จำเป็น ซึ่งจะต้องได้รับการยอมรับถึงความสำคัญและส่งเสริมการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่มีอุปสรรค

4. ความเข้าใจกลยุทธ์ เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการบริหารกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น นักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องมีความเข้าใจในทักษะสำคัญและความต้องการของนักกลยุทธ์ โดยนักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องเข้าใจ และสามารถจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลต่อโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่นักกลยุทธ์จะสามารถแปรข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารองค์กรธุรกิจคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกองค์กรต่างทำธุรกิจเพื่อหวังผลกำไร ความมั่นคง และการเจริญเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะในปัจจุบันที่หลายธุรกิจให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งและการเจริญเติบโตในอนาคตมากกว่าการทำกำไรในระยะเวลานั้น เพราะการขยายตัวทางธุรกิจสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรมีต้นทุนต่ำลงและใช้ศักยภาพได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์กร

มีรายได้และกำไรสูงขึ้น โดยที่ผู้บริหารของกิจการที่ต้องการอยู่รอดและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ต้องยอมรับต่อ “การเปลี่ยนแปลง (Change)”

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มีผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์การ และเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนัก เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ประการสำคัญ เป็นการยาก ที่ธุรกิจจะสามารถควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางของการพลวัตได้ ดังนั้น การทราบและเข้าใจ ถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นักกลยุทธ์จึงต้องศึกษาข้อมูลของสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการศึกษาถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การในประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงสัญญาณของ การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่ทราบถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะแสดงภาพรวมของสภาพแวดล้อมและทิศทางในอนาคต

2. การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ

3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบและการติดตาม ซึ่งจะทำให้ ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

4. การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขต ครอบคลุมกว้างไกลที่สุด ขณะเดียวกันก็เป็นกรอบการดำเนินงานของธุรกิจและอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบในวงกว้างต่ออุตสาหกรรม และเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องมี การจัดการสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์การ หรือสามารถเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ซึ่งจากการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การจะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๆ ได้แก่

1. สังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural) ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม ในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ทำให้องค์การต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทางสังคม วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมย่อย และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต อัตราการเพิ่มหรือลดของจำนวนประชากร อายุเฉลี่ยของประชากร การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบครอบครัว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ทั้งในด้านความต้องการ คุณภาพ และคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะองค์การที่อยู่ในภาคธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล ธนาคาร และสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้บริการเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่มีสำนึกในสิทธิส่วนตัว การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ทางเลือก และอำนาจการต่อรองมากกว่าในอดีต ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ เพื่อประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมและใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

3. เทคโนโลยี (Technology) พัฒนาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิด นวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการผลิตทำให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพิจารณาถึงปัจจัยนี้ และนำมาปรับปรุงใช้อย่างเหมาะสม กับองค์การ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การใช้หุ่นยนต์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การใช้ชุดคำสั่งเพื่อช่วยการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผลกระทบที่มีต่อองค์การแล้ว เทคโนโลยียังมีผลกระทบในระดับมหภาค โดยมีอิทธิพลในการปรับตัวของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของหลายประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงถ้าต้องการให้องค์การของตนดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง

4. เศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่น รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระ ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษี และผลิตภาพ เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดโอกาสสูงสุดและลดอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ยอดขายรถยนต์ลดลงกว่าร้อยละ 8 ในช่วงไตรมาสแรกในปี พ.ศ. 2540 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว รัฐบาลประสบปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ดำเนินการควบคุมการปล่อยสินเชื่อของสถาบัน

ทางการเงิน โดยเฉพาะการให้สินเชื่อสังหาริมทรัพย์และรถยนต์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายธุรกิจรถยนต์ เป็นต้น

5. กฎหมายและการเมือง (Political and Legal) องค์การธุรกิจต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมืองเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง นโยบายของประเทศ และนโยบายของรัฐ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556) กล่าวว่า องค์การก็เช่นเดียวกับคน ที่ควรจะมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี เพื่อที่จะบอกว่า นอกจากองค์การเรายังเดินไปถูกทิศและไม่หลงทางแล้วยังจะสามารถบอกได้ว่า องค์การของเรามีแรงเดินไปยังเป้าหมายที่ต้องการได้ดีหรือไม่ จะมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานภายในขององค์การยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดไหนบ้างที่ยังเป็นจุดอ่อนและต้องปรับปรุง นอกจากนี้ก็เพื่อที่จะบอกเราเพิ่มเติมอีกว่า สถานการณ์ภายนอกขององค์การนั้นมีอะไรที่เอื้อหรือขัดขวางต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การหรือไม่ มากน้อยเพียงไร และเมื่อไร เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการนำพาองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ SWOT มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

1.1 จุดแข็ง (Strengths) เป็นการค้นหาจุดเด่น จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่องค์การของเรามี เมื่อเทียบกับองค์การในธุรกิจเดียวกันว่ามีอะไรบ้าง และมีมากน้อยเพียงใด

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการค้นหาจุดด้อย ข้อจำกัด สิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์หรือยังเป็นปัญหาในการบริหารงานอยู่ว่ามีอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์การหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. ปัจจัยภายนอก (External Factors)

2.1 โอกาส (Opportunities) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์การของเราเดินทางไปสู่เป้าหมายได้งายขึ้นหรือเร็วขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2.2 ภัยคุกคาม (Threats) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสร้างผลกระทบในเชิงลบ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์การของเราด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1. กำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรทราบ จึงควรกำหนดปัจจัยและประเด็นในการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง เช่น แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้) ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard และให้กำหนดหัวข้อย่อย ๆ ในการวิเคราะห์ ดังตารางปัจจัยและประเด็นในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

2. ดำเนินการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งในแต่ละด้านถ้าต้องการให้ทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ก็อาจจะเริ่มจากการที่ให้แต่ละหน่วยงานนำเอาปัจจัยที่กำหนดไว้ไปทำการวิเคราะห์มาก่อนในขั้นแรก แล้วค่อยนำมารวมเป็นภาพรวมขององค์กรอีกครั้งก็ได้ อย่างน้อยก็น่าจะเป็นการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการให้กับผู้บริหารในทุกสายงานได้ อีกแนวทางหนึ่ง คือ การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง แต่ถ้าต้องการที่จะให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น ควรจะมีการประชุมชี้แจงหรือให้ความรู้แก่ผู้บริหารก่อนว่าทำไมต้องวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จะนำไปใช้ทำอะไร ขั้นตอนการวิเคราะห์ต้องทำอะไรบ้าง การหาข้อมูลมาสนับสนุนผลการวิเคราะห์ต้องถูกต้องชัดเจน ฯลฯ ในปีแรก ๆ อาจจะทำผิดพลาดถูกบ้างก็ไม่ใช่ไร แต่ในระยะยาวแล้วผู้บริหารในทุกสายงานก็จะสามารถเข้าใจและวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น และเป็นกำลังสำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป ควรจะให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์ในทุกประเด็น ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาช่วยเสริมหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์เรื่องนั้นโดยตรง ไม่ควรแยกกันอย่างเด็ดขาดว่าประเด็นนี้หน่วยงานไหนรับผิดชอบในการวิเคราะห์ เพราะอาจจะทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ครบถ้วน เนื่องจากโดยธรรมชาติคนเรามักจะมองเห็นจุดอ่อนของคนอื่นได้ชัดเจนกว่าจุดอ่อนของตัวเอง ในทางกลับกัน เรามักมองเห็นจุดแข็งของตัวเองชัดเจนกว่าจุดแข็งของคนอื่น

ดังนั้น การที่ให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นั้น จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครบถ้วนมากขึ้น เพราะในเรื่องเดียวกันก็จะได้รับข้อมูลจากมุมมองของทุกหน่วยงาน เช่น ฝ่ายผลิตมองเรื่องเครื่องจักรเป็นจุดแข็ง เพราะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ฝ่ายขายอาจจะมองเรื่องเครื่องจักรเป็นจุดอ่อน เพราะไม่มีความยืดหยุ่นกับการปรับเปลี่ยนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้

สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เมื่อทุกหน่วยงานวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ให้นำผลการวิเคราะห์มารวบรวมเป็นภาพรวมขององค์กร เพื่อจะได้จัดกลุ่มข้อมูลให้ชัดเจนมากขึ้น ประเด็นไหนที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ก็อาจจะตัดทิ้งไปบ้าง

เพราะบางประเด็นเป็นเพียงความรู้สึกของผู้วิเคราะห์ แต่ไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานสนับสนุนที่ชัดเจน หรือบางหน่วยงานอาจจะวิเคราะห์แค่เกินไป มองเพียงจุดเล็ก ๆ เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

กำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมได้ แต่สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ควรจะมอบหมายให้เฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงดำเนินการจะดีกว่า เพราะบางหน่วยงานไม่ค่อยมีโอกาสติดต่อหรือศึกษาข้อมูลที่เกิดขึ้นจากภายนอกมากนัก ถ้าให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์โอกาสที่จะได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องมีมาก องค์กรไหนมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการหาข้อมูลในเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ก็มอบหมายให้หน่วยงานเหล่านี้เป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ แต่ข้อมูลบางอย่างอาจจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ข้อมูลการวิจัยตลาด อาจจะได้จากฝ่ายการตลาด เป็นต้น

สำหรับปัจจัยภายนอก มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาจากด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสำหรับวิธีการและขั้นตอนใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกก็ไม่แตกต่างไปจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั้นก็คือ ต้องถามว่าในแต่ละประเด็นที่เรากำหนดขึ้นมา นั้น เมื่อดูแนวโน้มของการเปลี่ยนในอนาคตแล้ว ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือไม่ ถ้าส่งผลกระทบ แล้วกระทบในเชิงบวก ก็ถือว่าเป็นโอกาสขององค์กร ถ้าส่งผลกระทบในเชิงลบ ก็ถือเป็นภัยคุกคามหรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรจะวิเคราะห์ต่อไปอีกว่าผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไปได้ง่ายขึ้น

สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมแล้ว ก็ควรจะนำมาสรุปให้เห็นภาพรวมว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามมากกว่ากัน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลร่วมกับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร หมายถึง การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อประเมินสถานการณ์สำหรับแนวทางในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

2. การวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดวิถีทาง แนวทาง หรือกลไกในการ ดำเนินงานต่าง ๆ โดยเน้นการมองไปสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ สภาพแวดล้อมและความสามารถขององค์การ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย/ภารกิจที่วางไว้ การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะและแนวปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการวางแผนระยะยาวหรือระยะปานกลางที่ครอบคลุมทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะสั้นทั้งหมดขององค์การ
2. เป็นการวางแผนงานตามหน้าที่ โดยมีการรวมโครงการต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. เป็นการวางแผนซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์การ เนื่องจากส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนและทุกกลุ่มในการร่วมมือกันค้นหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรค และเพื่อตัดวงจรประโยชน์จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีความสำคัญมาก โดยอยู่ที่สถานการณ์ของการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) แตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไปก็ในลักษณะที่ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

องค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนนั้นความจริงก็ไม่แตกต่างไปจากการวางแผนกลยุทธ์ในระดับบุคคล และสามารถใช้กับการวางแผนในระดับองค์กรของภาครัฐจนถึงการวางแผนในระดับประเทศ องค์ประกอบที่มีลักษณะร่วมกันของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะใช้กับองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนหรือส่วนตัวนั้น จะมีทั้งหมด 5 ประการด้วยกัน

ประการแรก ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์การวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

ประการที่สอง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรหรือของธุรกิจ (Internal Environment) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ห้องครภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือ เพื่อที่จะหามาซึ่งจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

ประการที่สาม การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผน โดยทั่วไป ในประเด็นที่ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะยาวที่กำหนดไว้ ตั้งแต่ต้นการวางแผน

ประการที่สี่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือว่าการวางแผนอย่างมีขั้นตอน และเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอณูของเวลาที่เสียไปและทุกส่วนของกิจการที่ทำจะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้าง ในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประการที่ห้า ก็คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่เป็นการวางแผนประเภทสร้างวิมานในอากาศ หรือพูดง่าย ๆ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็น “แผนที่ทำได้” มิใช่เป็น “แผนที่อยากได้”

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการวางแผนเพื่อนำพาองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร การวางแผน (Strategic Formulation, Strategic Planning)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน (SWOT Analysis) และสภาพแวดล้อม

3. การจัดทำกลยุทธ์ โดยคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยมีขั้นตอนการวางแผน คือ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กร จะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission)

หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

สมยศ นาวิการ (2548) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ดำเนินการโดยผู้บริหาร กระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ควบคุมโดยผู้บริหาร จะสะท้อนให้เห็นรากฐานทางของกลยุทธ์ การมองเห็นภาพของแผนที่กำหนดกลยุทธ์ จะเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ และผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญที่สุดภายในกระบวนการนี้ แต่กระนั้นมุมมองของกลยุทธ์ว่าเป็นผลผลิตของกระบวนการวางแผนอย่างมีเหตุผลที่ผลักดัน โดยผู้บริหารจะมีอคติบางอย่างภายในความเป็นจริง กลยุทธ์ทุกอย่างจะเป็นผลลัพธ์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ กลยุทธ์มักจะปรากฏขึ้นจากส่วนลึกภายในองค์กรโดยไม่มีการวางแผนมาก่อน แต่กระนั้นการพิจารณาการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการจะเป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์อย่างหนึ่งของการเดินทางของเราภายในโลกของกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) บนรากฐานทาง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรกับองค์กรอื่นด้วยการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

1. การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร
 - 1.1 การประเมินสถานการณ์
 - 1.2 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก
 - 1.3 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน
2. จุดไฟก๊สของโลกทัศน์เชิงกลยุทธ์
3. การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร
 - 3.1 กลยุทธ์การอยู่คงที่
 - 3.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต
 - 3.3 กลยุทธ์การตัดทอน
4. การจัดสรรทรัพยากรในระดับองค์กร
5. การจัดโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการในระดับองค์กร
 - 5.1 โครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร
 - 5.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคคลระดับสำคัญ

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่จะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตามความชัดเจนในภารกิจ บทบาทของสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการในอนาคต

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรไว้ว่า

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เริ่มต้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ตามมาด้วยการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategy Options) การประเมินทางเลือก (Strategy Evaluation) และขั้นตอนต่อมา ก็คือการดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นั้น มีขั้นตอนและองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Re-Resource Allocation) กล่าวคือ เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่แผนกลยุทธ์

ส่วนที่ 2 เป็นขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เพื่อที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

ส่วนที่ 3 เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผนทิศทางขององค์กร

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) นั้น เป็นผลจากการกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction) ภายหลังจากที่มีการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อจุดจุดอ่อนจุดแข็งของทรัพยากรขององค์กร ทั้งที่เป็นทรัพยากรวัตถุและทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงหมายถึงการดำเนินมาตรการเพื่อที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบ่อยครั้งนอกเหนือจากการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว โครงสร้างขององค์กรและระบบยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกลยุทธ์ต่าง ๆ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน

ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้วแต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้วยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานสิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า การดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นขั้นตอน 2 ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมี 2 ด้าน คือ การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนิน และการควบคุมกลยุทธ์ เราไม่สามารถมีการดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีวัตถุประสงค์ มาตรฐานของ

ผลงาน และกลยุทธ์ขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยการวางแผนกลยุทธ์ ในทางกลับกัน องค์การจะต้องมีการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เราจะเริ่มต้นด้วยการพิจารณาการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การก่อน การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การนั้น กลยุทธ์ขององค์การจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ให้เป็นการกระทำที่มองเห็นได้ชัด มิฉะนั้นแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์จะไร้ประโยชน์ และจบลง ด้วยการสูญเสียเวลาและพลังของผู้บริหาร การดำเนินกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดขององค์การ ถ้าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ ที่ต้องการ องค์การจะไม่สามารถแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคภายนอกได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่สตีเฟนเนอร์ซีให้เห็นว่า “การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะครอบคลุม กิจกรรมการบริหารทุกอย่าง เช่น การจูงใจ การประเมินผลงาน และการควบคุม การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะเกี่ยวพันกับกระบวนการบริหาร เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ อย่างแน่นอน หน้าที่การบริหารแต่ละอย่าง การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม ได้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในตำราการบริหารทุกเล่มแล้ว ดังนั้น เราจะมุ่งพิจารณาปัจจัยสำคัญที่สุด 4 อย่างต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การเท่านั้น คือ วัฒนธรรม โครงสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ และรางวัลขององค์การ ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวิชาอื่น ๆ กลยุทธ์ขององค์การไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเราไม่มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ และรางวัลขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556) กล่าวว่า การดำเนินการกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการจากกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มี อิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดี โดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจจะประสบความสำเร็จและสร้างความสำเร็จได้ แต่ถ้าการวางแผนปฏิบัติการ และการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโต แก่องค์การ ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารนโยบาย หากพิจารณาองค์ประกอบหลักของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ

เกิดขึ้นภายหลังการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความหมายสองนัย นัยแรกเป็นการพิจารณาเชิงปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการ หรือการประสานกิจกรรมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเจตจำนงของนโยบาย โดยบุคคลหรือองค์การภาครัฐหรือเอกชน และนัยที่สองพิจารณาการนำนโยบายไปปฏิบัติเชิงศาสตร์ หมายถึง การแสวงหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ นำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนากลยุทธ์ หรือแนวทางเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์การและบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายจากการสำรวจการนิยามหรือให้ความหมายของ “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นกิจกรรม หรือมองทางด้านกรปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการและการประสานกิจกรรมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์การภาครัฐหรือเอกชน ส่วนการให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติในเชิงศาสตร์ภายใต้กรอบการวิเคราะห์นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และความสามารถขององค์การและกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย กระบวนการจัดการและการประสานกิจกรรมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์การภาครัฐหรือเอกชน ส่วนการให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติในเชิงศาสตร์ภายใต้กรอบการวิเคราะห์นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และความสามารถขององค์การและกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

แนวทางการนำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในเบื้องต้นจำเป็นต้องแบ่งยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ออกเป็นระดับขั้นตามหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ

2. ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง
3. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับเครือข่าย/กลุ่มองค์กร
4. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับองค์กร
5. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน
6. เป้าประสงค์ระดับบุคคล

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า การจัดทำและนำไปสู่การใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านผลลัพธ์ (มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนที่จำแนกเป็นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน) กับมาตรฐานด้านกระบวนการ (มาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการกับมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) โดยสถานศึกษาดำเนินการศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์นโยบายทางการจัดการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด จุดเน้นการพัฒนากลุ่มเป้าหมายของการศึกษาผลที่เกิดจากการสังเคราะห์ผลการประเมินในรอบปีที่ผ่านมา ที่เน้นเป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐานซึ่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาคุณภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เพียงพอ ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาสำหรับการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ผ่านแผนพัฒนาการจัดการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่ได้จัดสร้างขึ้นและนำไปสู่การใช้อย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการตามรายละเอียด และเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แปลงกลยุทธ์ไปสู่นโยบายการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ไว้ว่า

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การติดตาม (ควบคุม) และการประเมินผล (Evaluation Control) การควบคุมและการประเมินผลเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อทดสอบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

ถ้าไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไปขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดสิ่งที่จะทำการวัดผล 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วัดการปฏิบัติงานจริง 4) เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และ 5) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง

การควบคุมก่อนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มี 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมสมมติฐาน
2. การตรวจกลยุทธ์
3. การควบคุมการปฏิบัติเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผล

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า หลักการประเมินหลักการที่ใช้ในการประเมินพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการตอบสนองของวัตถุประสงค์ของแผน/แผนงาน
2. ความเหมาะสมและประโยชน์ โดยพิจารณาความจำเป็นและความสอดคล้องกับสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความยากง่ายในการปฏิบัติ ค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนไปกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกลับมา ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

3. ความเป็นไปได้ในการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์การ ฐานะทางการเงินของโครงการ ความสามารถของผู้รับผิดชอบ โครงการ ความพร้อมด้านเทคนิคและเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ ข้อจำกัดอื่น ๆ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

การประเมินตามแนวคิดเชิงระบบ

การประเมินตามแนวคิดเชิงระบบแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ

1. การประเมินในขั้นตอนการจัดทำแผนเป็นการประเมินบริบท (Context) ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน/องค์การ และปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ วัตถุประสงค์ และการจัดการตามวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา
2. การประเมินในขั้นตอนการนำแผน ไปปฏิบัติเป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ครอบคลุม ขั้นตอน ระเบียบ วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้ได้มาซึ่งผลงาน/เป้าหมายที่คาดหวังไว้ และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. การประเมินหลังการปฏิบัติงานตามแผน เป็นการประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด รวมทั้งผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/องค์การ ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในบทนี้ เราจะพิจารณาถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมขององค์การ นับต่อจากนี้ไปเราจะเรียกว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ กระบวนการควบคุมจะเกี่ยวพันกับการเปรียบเทียบระหว่างผลงานจริงและผลงานที่คาดหวังไว้ ขั้นตอนเบื้องต้นของกระบวนการควบคุมจะมีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐานของผลงาน 2) การวัดและประเมินผลงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานของผลงาน 3) การวิเคราะห์สาเหตุของข้อแตกต่างระหว่างผลงานจริงและมาตรฐานของผลงาน 4) การแก้ไขข้อแตกต่างให้หมดไป และ 5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และการตรวจสอบ

การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการติดตามกลยุทธ์ขององค์การเมื่อถูกดำเนินการแล้ว การค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ และการปรับกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งอนาคตและอนาคตจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับกลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งจำเป็น ความมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ การกำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนแรกของการกำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ การระบุขอบเขตของกลยุทธ์ขององค์การที่มีโอกาสจะเกิดข้อแตกต่าง นี้ไม่ได้เป็นกระบวนการที่ง่ายเสมอไป ประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ จะให้ร่องรอยของปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้ ข้อสมมุติฐานทางเลือกที่ถูกกำหนดขึ้นมาของการวางแผนตามสถานการณ์จะระบุปัจจัยที่ควรตรวจสอบด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทก่อสร้างอาจจะกำหนดข้อสมมุติฐานทางเลือกที่ถูกกำหนดขึ้นมาของการวางแผนตามสถานการณ์จะระบุปัจจัยที่ควรตรวจสอบด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทก่อสร้างอาจจะกำหนดข้อสมมุติฐานขึ้นมาหลายอย่างที่เกิดขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศและอัตราดอกเบี้ย ดังนั้น ดินฟ้าอากาศและอัตราดอกเบี้ยจะหมายถึงปัจจัยที่ควรจะถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง ความพยายามในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษา

ข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไปวัตถุประสงค์ของการควบคุมโดยทั่วไปมี 5 ประการ คือ (1) เพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน (2) เพื่อป้องกันทรัพย์สินของกิจการ (3) เพื่อให้สินค้าและบริการได้คุณภาพตามมาตรฐาน (4) เพื่อจำกัดขอบเขตการปฏิบัติงานของพนักงานโดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง (5) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน (6) เพื่อการวางแผนและการกำหนดแผนในการดำเนินงาน (7) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงรักษาสมดุลในการวางแผนต่าง ๆ ในองค์การ และ (8) เพื่อใช้สำหรับจูงใจบุคลากร

กระบวนการควบคุม จัดแบ่งกิจกรรมเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of Standard) มาตรฐานเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คำว่า “มาตรฐาน” หมายถึง สิ่งที่ดีควรจะเป็น (Should be) ซึ่งการกำหนดมาตรฐานต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยหรือค่ากลาง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับและสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานได้จริง

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance) เมื่อได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องหาทางที่จะนำมาตรฐานนั้นมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวัดผล การปฏิบัติงานต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนจนการตีความ

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard) ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อหาผลที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน การเปรียบเทียบอาจทำได้หลายวิธี เช่น การเก็บหลักฐานการปฏิบัติงานนำไปตรวจสอบ การสำรวจด้วยตนเอง เป็นต้น

4. การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action) การดำเนินการแก้ไขเป็นความรับผิดชอบที่ฝ่ายบริหารต้องหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนที่แตกต่างจากมาตรฐาน หรือหากว่าสาเหตุของความแตกต่างเกิดจากมาตรฐานที่ไม่เหมาะสมก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน แล้วกำหนดมาตรฐานใหม่ขึ้นมาใช้แทนก็ได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นอกเหนือจากการดำเนินงานตามขั้นตอนนับตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์อันประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) และแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) แล้วยังครอบคลุมถึงการดำเนินมาตรการ (Implementation) เพื่อนำไปสู่การบรรลุแผนที่ได้กำหนด หลังจากผ่านพ้นขั้นตอนดังกล่าวทั้งหมดแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนของการติดตามประเมินผลเพื่อให้แนวทางของแผนนั้นเป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้ การติดตามและประเมินผลถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะจะเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และถ้ามีความล้าหลังระหว่าง

แผนที่กำหนดกับข้อเท็จจริง ก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มาตรการที่มุ่งสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในการติดตามและประเมินผลนั้น ประเด็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Mission) อาจจะไม่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข นอกเสียจากว่ามีการกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning) กับทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ของธุรกิจผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้นจึงนำไปสู่ความผิดพลาดในการกำหนดภารกิจ ในสมมุติฐานดังกล่าวเท่านั้นที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขภารกิจให้อยู่ในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นไปได้ในทางความเป็นจริงนั้น เนื่องจากภารกิจ (Mission) เป็นทิศทางที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ในรูปของนามธรรมซึ่งสามารถตีความในทางปฏิบัติได้อย่างยืดหยุ่นเพียงพออยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในเชิงโครงสร้างก็เป็นสิ่งที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดภารกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่อาจจะผิดจากที่คาดไว้จะมีลักษณะของวงจรเศรษฐกิจ (Cyclical) ซึ่งก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเชิงโครงสร้าง (Structural Change) จึงย่อมไม่ส่งผลกระทบต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) อันหมายถึงภารกิจ (Mission) นอกจากเป็นความผิดพลาดของผู้ทำแผนเองที่ไปวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างผิดพลาดมหาศาลเท่านั้น

การติดตามและประเมินผลจะเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบว่า “ช่องว่างเชิงกลยุทธ์” (Strategic Gap) มีมากน้อยเพียงไร และหาทางลดช่องว่างดังกล่าวนั่นเอง “ช่องว่างเชิงกลยุทธ์” (Strategic Gap) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นนั้น หมายถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายของการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจ (Mission) กับสถานะภาพของทรัพยากรทั้งหมดที่ไปและทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากว่า “ช่องว่างเชิงกลยุทธ์” (Strategic Gap) มีมากเกินไปจนไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในการบรรลุสู่ภารกิจ (Mission) ในกรณีดังกล่าวจะมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Mission) เพื่อให้เป็นสิ่งที่ทำได้ ในกรณีที่ช่องว่างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Gap) มีไม่มากเกินไป ธุรกิจและองค์กรก็สามารถที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรเพื่อลดช่องว่างเชิงกลยุทธ์ และเข้าไปใกล้กับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลจึงหมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบดูถึงสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงเวลาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ได้หรือไม่ การตรวจสอบดังกล่าวหากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับ

ข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ประสิทธิภาพในการบริหารแผนกลยุทธ์จึงย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการติดตามและประเมินผลดังกล่าวด้วย

ในการติดตามและประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือองค์กรขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ หน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาเพื่อสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผล หน่วยงานดังกล่าวนี้ควรขึ้นอยู่กับฝ่ายวางแผน

การติดตามและประเมินผลของการบริหารแผนกลยุทธ์นั้นของแผนกลยุทธ์ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของภารกิจ เนื้อหาดังกล่าวที่ว่านี้คือองค์ประกอบที่เรียกว่า “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของแผนกลยุทธ์” ซึ่งจะเป็นส่วนที่อธิบายว่า หากดำเนินการได้สำเร็จในส่วนนี้ บริษัทหรือธุรกิจก็จะสามารถบรรลุสู่ภารกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้แน่นอน หลังจากนั้นการประเมินและติดตามผลจึงค่อยดูแลติดตามในส่วนขององค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความสำคัญรองลงมา

การติดตามและประเมินผลของแผนกลยุทธ์นั้นเป็น องค์ประกอบที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารแผนขององค์กร บริษัทหรือธุรกิจที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนดังกล่าวนี้จะไม่สามารถบริหาร แผนกลยุทธ์ให้มีผลในทางปฏิบัติได้

วรารคนา ผลประเสริฐ, ชูชัย ศรขำนิ และพาณี สีดกะลิน (2554) กล่าวว่า กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติใหม่ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กร โดยการควบคุมกลยุทธ์ประกอบไปด้วยกระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะต้องทำการควบคุมผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมว่า มีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไรโดยทั่วไปการควบคุมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การมีการดำเนินกลยุทธ์ไปตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องกำหนดว่าสิ่งที่ต้องการควบคุมได้แก่เรื่องใดบ้าง

2. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่ผู้บริหารจะสามารถตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์การได้จะต้องมีวิธีการและมาตรฐานวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางและคุณสมบัติตามที่ต่อการเพื่อเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น ผลการดำเนินงานขององค์การ

3. การวัดผลการปฏิบัติงานในการวัดผลการปฏิบัติงาน จะวัดตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านการให้บริการ ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ในกรณีที่แตกต่างอาจหาวิธีแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์การ หรือการปรับคณะผู้บริหารองค์การ

5. การปรับปรุงแก้ไข ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์นั้น บรรลุเป้าหมาย เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับแผนการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนด ตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดมาตรฐานของผลงาน การวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามความเหมาะสม

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่กำหนดไว้
2. สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
3. เป็นการสร้างผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ
4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
5. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนำประโยชน์มาพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษา (สำหรับหน่วยงาน/องค์การ)

1. เป็นแผนที่ทำหน้าที่เปรียบเหมือนสื่อที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนมหภาค เช่น แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ กับหน่วยงาน/องค์การ และการวางแผนระดับหน่วยงาน/องค์การ (แผนระดับจุลภาค)

2. เป็นกรอบการพัฒนาการศึกษาของหน่วยงาน/องค์การที่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติ การและแผนงานในแต่ละด้าน

3. วัตถุประสงค์และนโยบายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา สามารถใช้เป็นการกำกับทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์การ

4. ผู้บริหารสามารถใช้แผนพัฒนาการศึกษา เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

จिरารัตน์ กระจ่างดี (2562) สรุปได้ว่า การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ พบว่า ประโยชน์ที่องค์การได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์การสามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ความเข้าใจในทิศทางขององค์การทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์การสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากแผนปฏิบัติการประจำปี ตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. สถานศึกษามีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในแต่ละปีงบประมาณ ที่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมกำกับติดตามในการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. สถานศึกษามีเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการระบบคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นกรอบการพัฒนาการศึกษา เข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ที่ตั้งและสภาพทางภูมิศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 376 บ้านฝ้าง หมู่ที่ 3 ตำบลศาลา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง รหัสไปรษณีย์ 52130 มีเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอแม่ทะ 2) อำเภอเกาะคา 3) อำเภอเสริมงาม 4) อำเภอสบปราบ 5) อำเภอเถิน 6) อำเภอแม่พริก

ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 109 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ไม่มีนักเรียน (นำนักเรียนไปเรียนรวมโรงเรียนหลัก จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนบ้านแก่น 2) โรงเรียนบ้านนาตม 3) โรงเรียนบ้านนาดง (4) โรงเรียนบ้านสองแคว 5) โรงเรียนบ้านหนองเตา 6) โรงเรียนบ้านนาโป่ง 7) โรงเรียนบ้านอุมลอง 8) โรงเรียนห้วยมะเกลือวิทยา 9) โรงเรียนบ้านหลวง) ในรายการอยู่ระหว่างประกาศเลิกสถานศึกษาปีการศึกษา 2566 ได้มีการประกาศรวมสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2565 ในปีการศึกษา 2565 ภาคเรียนที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จึงได้มีการจัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น จำนวน 100 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับชั้นอนุบาล 1-ป.6 จำนวน 72 โรงเรียน (เปิด 3 ขวบขึ้นไปมี 27 โรงเรียน) โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 28 โรงเรียน

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ได้ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้รูปแบบการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในการขับเคลื่อนโดยมีนักเรียนเป็นจุดศูนย์กลางรวมของการพัฒนา ด้านคุณภาพ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการขับเคลื่อนการบริหารงาน

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ได้ใช้โมเดลชื่อว่า “LPG2Q Model” โดยได้ดำเนินการบริหารงานแบบบูรณาการในรูปแบบการทำงานที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในลักษณะการทำงานแบบกัลยาณมิตรที่มีเป้าหมายการทำงานด้วยการร่วมคิด ร่วมทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอก องค์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดกับนักเรียน โดยการขับเคลื่อนการบริหารงานตามโมเดลดังกล่าว ประกอบด้วย คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) ได้ร่วมกันวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานมุ่งสู่การปฏิบัติจริงเห็นผลเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของ สพฐ.และกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้อำนวยการ-กลุ่ม/หน่วยที่มศึกษานิเทศก์ ประธานศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาอำเภอ 6 อำเภอ ประธานกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา อำเภอ 16 กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระฯ ประธานชมรมครูปฐมวัย ประธานชมรมครู กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการ โรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกันขับเคลื่อนการบริหารงานการศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียน และเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันจำเป็นต้องนำหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดขึ้นในองค์การ กล่าวคือ 1) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ คือ คนในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การ 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการโดยมีการวิเคราะห์จุดแข็งโอกาสค้นหาแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในเชิงบวก 3) มีแบบแผนความคิด คือ คนในองค์การมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอไม่หวงความรู้ เห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน 5) การคิดเชิงระบบ คือ วิธีการคิด อธิบาย ทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การทั้งนี้ เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มาใช้ควบคุมดูแลกิจกรรมในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ตลอดจนหัวใจสำคัญในการพัฒนาการทำงานให้เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง รัศมี รวมถึงช่วยให้ทราบลำดับ

ความสำคัญของงานต่าง ๆ สามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาเดิมซ้ำ ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้กระบวนการ PDCA (วงจรคุณภาพ) เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การร่วมกันวางแผนดำเนินงาน (Plan) การร่วมกันลงมือปฏิบัติจริงตามแผน (Do) การร่วมกันตรวจสอบประเมินผล (Check) และการร่วมกันปรับปรุงกระบวนการพัฒนางาน (Act) ส่งผลทำให้เกิดคุณภาพ (Quality) ต่อโรงเรียน (Q1) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Q2)

การดำเนินงานขับเคลื่อนในรูปแบบโมเดลดังกล่าวได้นำลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งได้ดำเนินการขับเคลื่อนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายด้านโอกาส นโยบายด้านคุณภาพ และนโยบายด้านประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรศักดิ์ อุ่นใจ (2556) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1) ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ สถานศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษที่มีระดับการศึกษาต่างกัน (ระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี) มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 5) ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จรัชญา ผาสา (2558) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มากที่สุด คือ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้าง และทรัพยากร การบริหารบุคลากร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการติดตาม ประเมินผล ตามลำดับ 2) ปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนบนในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่มีการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างชัดเจน จึงทำให้คลาดเคลื่อนและไม่สอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดหาทรัพยากร เพื่อสนับสนุนทุกแผนงาน กิจกรรมโครงการยังไม่เพียงพอ ด้านการบริหารบุคลากร และการอำนวยการ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น อย่างอิสระในการพัฒนาสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารไม่ส่งเสริม หรือสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน และด้านการติดตาม และประเมินผล ไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพ

สมใจ คัสกรณ์ (2559) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากร ทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหาร ทรัพยากรทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเงินทุนและ งบประมาณ ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างด้านแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ด้านแหล่งเรียนรู้ ตามธรรมชาติ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำแนกตามผู้ที่มีตำแหน่ง และผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างกัน ดังนี้บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็น ของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อการบริหารทรัพยากรทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน

พระครูศรีรัตนปริวรรต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดพระพุทธรักษาในภาคกลาง พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติการเป็นที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และมีการบริหารงานบุคคลตามลำดับสามารถนำมาวิเคราะห์ เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนั้น จุดแข็งการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษาในพื้นที่ภาคกลาง จึงได้มีกิจกรรมสนับสนุนวิชาการ ครู และอาจารย์มีความรู้ความสามารถ โดยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณจากภาครัฐและเอกชน จุดอ่อนเป็นขาดการวางแผนการเรียนการสอน บุคลากรไม่ตรงกับสายงาน ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีและทักษะในการปฏิบัติงานและขาดแคลนด้านงบประมาณไม่เพียงพอโอกาสจึงจะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในทุก ๆ ด้านส่งเสริมการจัดกิจกรรมและแหล่งการเรียนรู้มีชุมชนให้ความร่วมมือในเป็นอย่างดี อุปสรรคอยู่ที่หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สื่อการจัดการเรียนจัดการสอนไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ครูอาจารย์ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และขาดการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

พิมพ์พิชชา มานัด (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบําเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบําเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบําเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน สรุปได้ดังนี้ บุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบําเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ไม่แตกต่างกัน บุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบําเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ภิรญา ชัดติยะ (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการประเมินและควบคุม 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรตั้งจุดเด่นขององค์กรออกมา และหาจุดด้อยที่ควรพัฒนา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหลากหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ควรแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ด้านการประเมินและควบคุมควรให้ความสำคัญในด้านการประเมินผลและควบคุมและต้องมีการติดตามประเมินผล ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

นภัสภรณ์ มูลสิน (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับขี้นลงดังนี้ เลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ (1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3) การกำหนดกลยุทธ์ และ (4) ด้านการประเมินและควบคุม 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับขี้นลงดังนี้ เลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ (1) ด้านการวางแผน อัตราค่าจ้าง (2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ (5) การออกจากราชการ และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผลวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก และมีการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุปรียา ชินพะวอ (2562) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งอยู่ในระดับความเหมาะสมกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และแต่ละองค์ประกอบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรกเป็นองค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 รองลงมาอันดับสอง เป็นองค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และอันดับสุดท้ายเป็นองค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยแบ่งแยกดังนี้ ด้านที่ 1 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 ด้านที่ 2 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 ด้านที่ 3 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 3) การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้เป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ทุกด้านมีความสอดคล้อง เช่นเดียวกัน คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและอันดับสุดท้ายคือ ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

จิรารัตน์ กระจ่างดี (2562) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสในพื้นที่อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีสภาพการบริหารงานวิชาการทั้ง 6 ด้าน

ซึ่งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อเรียงตามอันดับ พบว่า อันดับที่ 1 ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน รองลงมา เป็นต้นด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา เป็นต้นด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอันดับ รองลงมา เป็นต้นด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รองลงมา เป็นต้นการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการจัดการศึกษา และสุดท้าย ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ และผลการพัฒนากลยุทธ์งานวิชาการทั้ง 6 ด้าน พบว่า สามารถนำมาพัฒนาเป็น กลยุทธ์ได้ด้านละ 3 กลยุทธ์รวมทั้งหมด 18 กลยุทธ์

สมหมาย นาคสิงห์ (2563) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาศักดิ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศักดิ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย (1) ด้านงานงบประมาณ (2) ด้านงานวิชาการ (3) ด้านงานบุคคล (4) ด้านงานทั่วไป ตามลำดับ 2) โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน และแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือ การส่งเสริมและสนับสนุน การมีส่วนร่วม การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศักดิ์สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศักดิ์สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศักดิ์สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ธนาภรณ์ หมื่นชนะ (2565) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ.(OBEC AWARDS) ระดับชาติ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับรางวัล OBEC AWARDS ระดับชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 1 แบ่งเป็นประเด็นหลักตามขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีมุมมองที่ให้ความสำคัญเรื่องที่แตกต่างกัน 2) การกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรทั้ง 2 โรงเรียนมีการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียได้เสนอความคิดเห็นเพื่อวางแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน 3) การนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยใช้หลักการกระจายอำนาจและสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านการสื่อสารหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านชุมชนการเรียนรู้ (PLC) ซึ่งทั้ง 2 โรงเรียนมีแนวปฏิบัติเดียวกัน และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีวิธีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าของงานที่แตกต่างกัน

ณัฐพร ละม้ายแข และ ทศนะ ศรีปัตตา (2565) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร พบว่า การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกชั้น เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ชั้นการกำหนดกลยุทธ์ชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ชั้นการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และชั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Kose and Kose (2019, Online) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านการศึกษาจากมุมมองของส่วนกลางและท้องถิ่นในประเทศตุรกี พบว่า การจัดการและการวางแผนโดยพิจารณาจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานหน่วยงานบริหารส่วนกลางสู่ท้องถิ่นของกระทรวงเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งก็คือการจัดการและการวางแผนเป็นกระบวนการทางเทคนิคจำเป็นต้องมีมาตรการเพื่ออำนวยความสะดวก การเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผน จำเป็นต้องพิจารณาร่วมกันโดยรวมทุกขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ แนวทางแบบรวมศูนย์ควรถูกยกเลิก และจำเป็นต้องเพิ่มขอบเขตอิทธิพลของกลไกท้องถิ่น

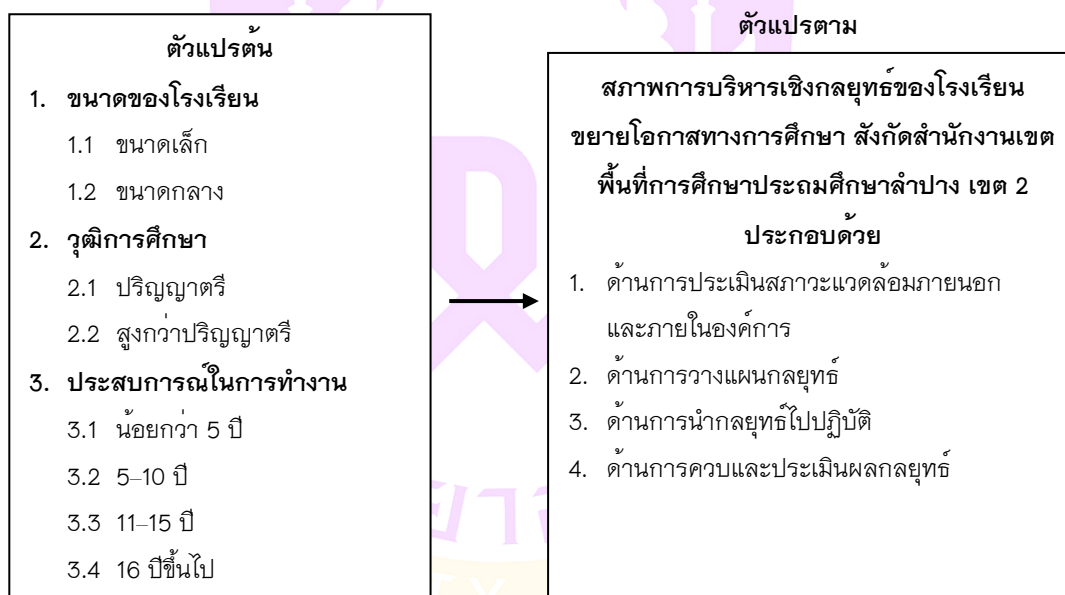
Mutiara and Koesmawan (2020, Online) ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการบริการที่ศูนย์กิจกรรมการเรียนรู้ชุมชน (PKBM) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (PKBM) สามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการผ่านการพัฒนาสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงทักษะและทักษะชีวิต เพื่อให้เข้าถึงบริการศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้

Esteban, et al. (2021, Online) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ของละตินอเมริกา พบว่า กลยุทธ์การจัดการด้านวิชาการเพื่อรับประกันการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพิ่มประสิทธิภาพ

และบรรลุถึงประสิทธิภาพความน่าเชื่อถือ และความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนทางวิชาการและการบริหารที่จำเป็นในการลดความเสี่ยงในการลงทุน ด้านการฝึกอบรมและการสร้างทุนมนุษย์

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยใช้การสังเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์โดยแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนด

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 127 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ประกอบการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน วุฒិการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมาก
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

2. ศึกษาหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์จากการสังเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ผู้วิจัยได้นิยามไว้

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเนื้อหาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

6. นำผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คนมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และลงความคิดเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแต่ละข้อคำถามจึงใช้ได้ทุกข้อคำถาม โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.97

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) ใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายของโรงเรียนอนุบาลเกาะคา (น้ำตาลอนุเคราะห์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 30 คน

9. นำแบบสอบถามวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α : Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้กับประชากรได้ต้องมี

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α) เท่ากับ 0.96

10. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์
11. ผู้วิจัยยื่นเสนอโครงการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หน่วยพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา
12. เมื่อได้เอกสารรับรองโครงการวิจัยแล้ว นำแบบสอบถามฉบับจริงไปใช้จัดเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เพื่อนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยผ่านระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถามผ่าน Google Form
2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความเรียบร้อย และความสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ กำหนดตัวแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วบันทึกข้อมูลประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยลำดับความคิดเห็น โดยแยกเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยภาพรวม นำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย โดยเกณฑ์การให้คะแนนจากแบบสอบถาม และใช้ค่าเฉลี่ย (S.D.) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (\bar{X})

นำมาประเมิน แปลความหมายข้อมูล การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ย และการแปลความหมาย

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการใช้ Independent Sample t-test

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยการใช้ Independent Sample t-test

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการใช้ One-way ANOVA เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ่ (Scheffe')



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยจำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 127 คน ได้รับกลับมา 127 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) n = 127	ร้อยละ
1. ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	48	37.8
โรงเรียนขนาดกลาง	79	62.2
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	79	62.2
สูงกว่าปริญญาตรี	48	37.8
3. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	3	2.4
5-10 ปี	8	6.3
11-15 ปี	21	16.5
16 ปีขึ้นไป	95	74.8

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

จากการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 3-7

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในภาพรวม

การบริหารเชิงกลยุทธ์	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร	4.29	0.43	มาก	3
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.37	0.44	มาก	2
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.42	0.46	มาก	1
4. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	4.18	0.50	มาก	4
รวม	4.32	0.39	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.44) ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.43) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินผล
กลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและ
ภายในองค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารและคณาจารย์ร่วมกันศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อม เพื่อแนวทางในการวางแผน	4.20	0.66	มาก	5
2. สถานศึกษาได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ในปีก่อน มาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และตรวจสอบสภาพแวดล้อม	4.16	0.60	มาก	6
3. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกอย่างเป็นระบบ	4.39	0.54	มาก	2
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในอย่างเป็นระบบ	4.34	0.55	มาก	3
5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และนำมากำหนดองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค	4.39	0.59	มาก	1
6. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ ของสถานศึกษา	4.28	0.61	มาก	4
รวม	4.29	0.43	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม
ภายนอกและภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และนำมากำหนดองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.54) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.55) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม เพื่อแนวทางในการวางแผน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานในปีก่อน มาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.29	0.56	มาก	7
2. สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.35	0.65	มาก	6
3. สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.42	0.71	มาก	2
4. สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	4.35	0.68	มาก	5

ตาราง 5 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
5.สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดปรัชญาของสถานศึกษา	4.39	0.59	มาก	4
6.สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.46	0.53	มาก	1
7.สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.28	0.60	มาก	8
8.สถานศึกษามีการกำหนดภารกิจ และ บทบาทในการทำงานของบุคลากรทุกคน อย่างชัดเจน	4.40	0.61	มาก	3
รวม	4.37	0.44	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.71) สถานศึกษามีการกำหนดภารกิจและบทบาทในการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.61) สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดปรัชญาของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.59) สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.65) สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็น

ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.60)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.42	0.56	มาก	4
2. สถานศึกษาจัดทำปฏิทินสำหรับการปฏิบัติงาน ตามแผนกลยุทธ์	4.54	0.56	มากที่สุด	1
3. สถานศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.34	0.65	มาก	8
4. สถานศึกษามีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษา	4.37	0.61	มาก	7
5. สถานศึกษาได้มีการดำเนินงานตามระยะเวลา ที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา	4.44	0.59	มาก	3
6. สถานศึกษามีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์	4.38	0.67	มาก	6
7. สถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา	4.40	0.66	มาก	5
8. สถานศึกษาได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ	4.46	0.59	มาก	2
รวม	4.42	0.46	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดทำปฏิทินสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ สถานศึกษาได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.59) สถานศึกษาได้มีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.66) สถานศึกษามีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.67) สถานศึกษามีการจัดทำแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.65)



ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.24	0.56	มาก	2
2. สถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินในการ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ โดยกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน	4.17	0.54	มากที่สุด	6
3. สถานศึกษามีการสร้างเครื่องมือ ในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล กลยุทธ์ และมีเครื่องมือในการประเมิน กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.15	0.56	มาก	10
4. สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจน ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน โดยติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ ที่ดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนดไว้	4.15	0.62	มาก	7
5. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์ ที่กำหนดเพื่อปรับปรุงแก้ไข	4.15	0.61	มาก	8
6. สถานศึกษามีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน	4.20	0.63	มาก	3
7. สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด	4.15	0.59	มาก	9
8. สถานศึกษามีการวัดและประเมินผล เมื่อครบกำหนดตามแผนอย่างเป็นระบบ	4.19	0.68	มาก	4

ตาราง 7 (ต่อ)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	n = 127		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
9. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา หรือ อุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริง กับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.13	0.68	มาก	11
10. สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา เมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้น	4.24	0.65	มาก	1
11. สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่มีข้อบกพร่อง ให้เหมาะสมบูรณและเหมาะสมกับ สถานศึกษาและสภาวะการณ์ปัจจุบัน	4.19	0.66	มาก	5
12. สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนา แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	4.13	0.64	มากที่สุด	12
13. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐาน ของผลงานเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามอย่างเป็นระบบ	3.99	0.65	ปานกลาง	13
รวม	4.18	0.50	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาเมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้น ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนงาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการวัดและประเมินผล

เมื่อครบกำหนดตามแผนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.68) สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีข้อบกพร่องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานศึกษาและสภาวะการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.66) สถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ โดยกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.54) สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของงานโดยติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.61) สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ และมีเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานของผลงานเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.65)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

จากการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีข้อมูลในภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 8-11

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ขนาดของโรงเรียน				t	P
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร	4.09	0.38	4.42	0.40	-4.573	.396
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.14	0.45	4.51	0.36	-5.006	.802
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.19	0.43	4.56	0.42	-4.769	.573
4. ด้านการควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์	3.99	0.51	4.30	0.46	-3.503	.085
รวม	4.10	0.39	4.45	0.33	-5.293	.465

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ลำปาง เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การบริหารเชิงกลยุทธ์	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร	4.22	0.41	4.40	0.42	-2.465	.537
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.27	0.43	4.51	0.40	-3.094	.796
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.40	0.47	4.44	0.43	-0.435	.196
4. ด้านการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์	4.12	0.46	4.28	0.54	-1.757	.326
รวม	4.25	0.39	4.41	0.36	-2.214	.303

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยาย
โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนก
ตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ลำปาง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การบริหาร เชิงกลยุทธ์	ประสบการณ์การทำงาน								F
	น้อยกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการประเมิน สภาวะแวดล้อม ภายนอกและ ภายในองค์กร	3.50	0.16	3.93	0.26	4.06	0.27	4.39	0.40	11.671**
2. ด้านการวางแผน กลยุทธ์	3.16	0.68	4.01	0.12	4.08	0.26	4.50	0.37	23.048**
3. ด้านการนำ กลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	3.29	0.38	4.40	0.33	4.15	0.34	4.51	0.42	12.271**
4. ด้านการควบคุม และประเมินผล กลยุทธ์	2.89	0.16	4.09	0.40	3.95	0.39	4.28	0.46	11.865**
รวม	3.21	0.21	4.11	0.23	4.06	0.25	4.42	0.34	20.392**

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านที่มีความแตกต่างกันผู้วิจัยทำการทดสอบ
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test) ดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's Test) เกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การบริหาร เชิงกลยุทธ์	ประสบการณ์ การทำงาน	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของ สภาพการบริการเชิงกลยุทธ์			
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
1. ด้านการประเมิน สภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายใน องค์กร	น้อยกว่า 5 ปี	-	-0.43	-0.56	-0.89*
	5-10 ปี	-	-	-0.12	-0.46*
	11-15 ปี	-	-	-	-0.33*
	16 ปีขึ้นไป	-	-	-	-
2. ด้านการวางแผน กลยุทธ์	น้อยกว่า 5 ปี	-	-0.84*	-0.91*	-1.33*
	5-10 ปี	-	-	-0.67	-0.48*
	11-15 ปี	-	-	-	-0.41*
	16 ปีขึ้นไป	-	-	-	-
3. ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	น้อยกว่า 5 ปี	-	-1.11*	-0.86*	-1.22*
	5-10 ปี	-	-	0.25	-1.05
	11-15 ปี	-	-	-	-0.35
	16 ปีขึ้นไป	-	-	-	-
4. ด้านการควบคุม และประเมินผล กลยุทธ์	น้อยกว่า 5 ปี	-	-1.19*	-1.05*	-1.38*
	5-10 ปี	-	-	0.14*	-0.18
	11-15 ปี	-	-	-	-0.32*
	16 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แตกต่างกันใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

1.1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สถานศึกษาจัดทำปฏิทินสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการจัดทำแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษา สถานศึกษาได้มีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา สถานศึกษามีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา และสถานศึกษาได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

1.2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้าง การบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดปรัชญาของสถานศึกษา สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการกำหนดภารกิจและบทบาทในการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน ตามลำดับ

1.3 ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อแนวทางในการวางแผน สถานศึกษาได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานในปีก่อนมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อม สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และนำมากำหนดองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

1.4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน สถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ โดยกำหนดเกณฑ์และ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินผลกลยุทธ์ และมีเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษา มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน โดยติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนดไว้ สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อปรับปรุงแก้ไข สถานศึกษามีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนงาน สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด สถานศึกษามีการวัด และประเมินผลเมื่อครบกำหนดตามแผนอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาเมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้น สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีข้อบกพร่องให้มีความสมบูรณ์ และเหมาะสมกับสถานศึกษาและสภาวะการณ์ปัจจุบัน สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนา แผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานของผลงานเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีการบริหารงานที่มุ่งพัฒนาการศึกษา จึงทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนการตัดสินใจในการปฏิบัติการแนวทางในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทพื้นที่ เพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่วางแผนไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา รมโพธิ์ศรี (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผลวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และได้สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

นภัสภรณ์ มูลสิน (2561) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพร ละม้ายแข และ ทศนะ ศรีปัตตา (2565) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร พบว่า การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย อภิปรายเป็นรายด้านดังนี้

1.1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการตามรายละเอียด และเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แปลงเป็นกลยุทธ์ไปสู่นโยบายการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ดังแนวคิดของ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556) กล่าวว่า การดำเนินการกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มี ความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ และดังแนวคิดของ สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า การจัดทำและนำไปสู่การใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน และดังแนวคิดของ นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การนำนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารนโยบาย หากพิจารณาองค์ประกอบหลักของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ

เกิดขึ้นภายหลังการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัสภรณ์ มูลสิน (2561) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมาเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารและคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์จริงตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ มีระบบการทำงานเป็นทีมทุกคนต่างมุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา อีกทั้งได้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนด ซึ่งปฏิบัติตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย ทั้งนี้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน ทางผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชญา ผาลา (2558) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์มีการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงมีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา กำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควบคู่กับการอบรมให้ความรู้บุคลากรเพื่อสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเกิดการมีส่วนร่วมและความสามัคคีคอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความสำเร็จร่วมกัน

1.2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

อยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีมีการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน การกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่จะได้มาซึ่ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์ตามความชัดเจนในภารกิจ บทบาทของสถานศึกษา เพื่อนำพา สถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตโดยครอบคลุมทิศทางและแนวทางสำหรับ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ดังแนวคิดของ นันทรัตน์ เจริญกุล (2565) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดวิถีทาง แนวทาง หรือกลไก ในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเน้นการมองไปสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ สภาพแวดล้อม และความสามารถขององค์การและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย/ภารกิจที่วางไว้ การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะและแนวปฏิบัติ ที่สำคัญ และดังแนวคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการวางแผนเพื่อนำพาองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ในอนาคต เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การ การวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ การจัดทำกลยุทธ์ โดยคัดเลือกกลยุทธ์ ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยมีขั้นตอนการวางแผน คือ การกำหนดทิศทาง ในการกำหนดทิศทางขององค์การ ทิศทางในระยะยาวอีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชญา ผาสา (2558) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ตอนบน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อนำ แผนงานที่วางไว้ไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารแจ้งให้ บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ส่งเสริมการจัดทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของสถานศึกษาให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการนำ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมาย ของสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ชัดติยะ (2561) ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว พบว่าการจัดทำกลยุทธ์หรือการวางแผน ทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการจัดทำแผนระยะยาว

สำหรับนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น สอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของ องค์การ มีการกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค เพื่อประเมินสถานการณ์ สำหรับแนวทางในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ดังแนวคิดของ สมยศ นาวิกการ (2546) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคขององค์การจะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุ ภารกิจและ วัตถุประสงค์ขององค์การ และดังแนวคิดของ สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563) กล่าวว่า การวิเคราะห์ ใช้และพัฒนาที่อิงต่อการวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์โดยใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความมีคุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นสำคัญตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามเจตนาของการสร้างระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ออกแบบและวางแผนดำเนินการที่ให้เห็นความสำคัญกับการมองความสำเร็จของปัจจุบันสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่ของโอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกทิศทางที่สถานศึกษากำหนดขึ้นอย่างชัดเจนในการดำเนินการสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบ และดังแนวคิดของ ณีกรูพันธ์ เขจรนนท์ (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง ดังนั้น กลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมเพื่อที่จะกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภริญา ชัตติยะ (2561) ได้ศึกษาการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว พบว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบมาชี้แจงแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร

1.4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยรวมมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เพราะการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงาน ตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนดตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดมาตรฐานของผลงาน การวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามความเหมาะสม ดังแนวคิดของวรางคณา ผลประเสริฐ, ชูชัย ตรีธานี และพาณี สิตกะลิน (2554) กล่าวว่า กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติใหม่ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กร โดยการควบคุมกลยุทธ์ประกอบไปด้วยกระบวนการ และดังแนวคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การติดตาม (ควบคุม) และการประเมินผล การควบคุมและการประเมินผลเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อทดสอบว่าผลการดำเนินงานบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์ และดังแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547) กล่าวว่า การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นอกเหนือจากการดำเนินงานตามขั้นตอนนับตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ยังครอบคลุมถึงการดำเนินมาตรการเพื่อนำไปสู่การบรรลุแผนที่ได้กำหนด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ชัดติยะ (2561) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว พบว่า การประเมินผลการควบคุม ทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมาก การประเมินผลและการควบคุมจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการวินิจฉัย ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้จนเป็นผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการประสานงานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกให้รู้ว่าผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ มากน้อยเพียงใด โดยโรงเรียนต้องกำหนดรูปแบบการประเมินโครงการที่หลากหลาย โดยจัดให้ มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะได้หาวิธีการ ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยการจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน เพราะสถานศึกษาได้ดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามนโยบายของพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และได้บูรณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามบริบทพื้นที่ของสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีบริบทพื้นที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยการจำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมหมาย นาคสิงห์ (2563) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าบุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน เพราะการดำเนินงานเน้นที่ความสามารถในการปฏิบัติงานสำคัญต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีรูปแบบและลักษณะเดียวกันตามการทำงานในสถานศึกษาหรือระบบราชการ โดยไม่จำกัดวุฒิการศึกษาแต่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิชชา มานัด (2560) ศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครปฐม

บำเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 บุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนสตรีศรีนครชัยศรี บำเพ็ญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะการดำเนินงานของบุคลากรจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเฉพาะด้าน จะต้องมีการเรียนรู้สะสมประสบการณ์เพื่อการทำงานให้สำเร็จ และงานในสถานศึกษามีความหลากหลายจึงทำให้ประสบการณ์ในการทำงานนั้นมีความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แตกต่างกันใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11-15 ปี ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี กับ 11-15 ปี ได้แก่ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป ได้แก่ ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

พรรคศักดิ์ อุ่นใจ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

1.2 สถานศึกษาควรปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการตามแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

2.1 สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.2 สถานศึกษาควรปรับปรุงการกำหนดภารกิจและบทบาทในการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน

3. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

3.1 สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อแนวทางในการวางแผน

3.2 สถานศึกษาควรปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ของสถานศึกษา

4. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

4.1 สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน

4.2 สถานศึกษาควรปรับปรุงพัฒนาการกำหนดมาตรฐานของผลงานเป็นเกณฑ์ที่ชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. ควรมีการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เฉพาะงานใดงานหนึ่ง เช่น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาทุกสังกัด



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2561). **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- จันทิมา บุญอนันต์วงศ์. (2561). **รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- จิรัชญา ผาสา. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 38(1), 132-142.
- จิรรัตน์ กระจ่างดี. (2562). **การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนิษฐ์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2544). **นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชลธิชา รมโพธิ์วี. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2556). **การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพร ละม้ายแข และทัศนะ ศรีปัดตา. (2565). การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร. **Journal of Roi Kaensarn Academi**, 7(6), 66-76.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). **ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนกร สิริสุคันธา. (2559). **หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่**. ลำปาง: บอชการพิมพ์.

- ธนาภรณ์ หมั่นชนะ. (2565). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล
ทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ระดับชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์**, 9(9), 147-164.
- นภัสภรณ์ มูลสิน. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.**
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2565). **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา.** กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจมาส เปาทอง. (2561). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สุราษฎร์ธานี.
- ประทีป ทับโทน. (2563). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน
สังกัดเทศบาล. **วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา**, 3(3), 64-84.
- พรรคศักดิ์ อุ่โนใจ. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ.** วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด., มหาวิทยาลัย
นอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- พระครูศรีรัตนภักดิ์ (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต). (2560). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา.** ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ด., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย,
พระนครศรีอยุธยา.
- พัชร์มัจฉ วัฒนสินธุ์. (2541). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชร์มัจฉ วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.**
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พิชชา มานัด. (2560). **การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง**
ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์: Customer Relationship
Management.** กรุงเทพฯ: ภาาริณาส.
- ภิญญา ชัดติยะ. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว. การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง** ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2554). **Strategic Management: การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อีโน เฮาส์ โนว์เลจ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์, ศิริรินทร์ ภูจินดา, วิสุทธิ์ สมบูรณ์พันธ์, สมัย เหมมั่น, ทันติศา สว่างไพโร, รัตนาพร เลารุจิราลัย และคณะ. (2554). **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

วรางคณา ผลประเสริฐ, ชุชัย ศรีธานี และพาณี สิตกะสิน. (2554). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย พิรุญกิตติ, สุพาดา สิริกุดตา และนุชนาฏ รามสมภพ. (2541). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สมใจ ศัสกรณ. (2559). **ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรทางศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม. สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2547). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมยศ นาวิกการ. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991

สมยศ นาวิกการ. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สมหมาย นาคสิงห์. (2563). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**, 9(2), 124–130.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2. (2565). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570**. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2566, จาก https://drive.google.com/file/d/19CRG3pL1VuSkf3LjomP_KsjUO9HNHUo_/view?usp=sharing

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). **การศึกษาไทยในโลกยุคเปลี่ยนผ่าน Thai Education in the Era of Transformation**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2563). **การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง.

- สุปรียา ชินพะวอ. (2562). **การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิมพ์พิเศษ. (2560). **ความพึงพอใจของผู้เข้าบ้านมองจิตต่อพาร์ทเมนท์อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี.** การค้นคว้าอิสระ ศศ.บ., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุมาลี ยอดคง. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านซ่อมและจำหน่ายอะไหล่รถจักรยานยนต์ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส).** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- Esteban, I., Juan, I., Jorge, C. and Juan, C. (2021). **Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin America.** Retrieved June 10, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/350986105_Planning_and_Strategic_Management_of_Higher_Education_Considering_the_Vision_of_Latin_America
- Kose, E. K. and Kose, M. F. (2019). **Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey.** Retrieved June 8, 2023 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1232180.pdf>
- Mutiara, D. and Koesmawan, M. (2020). **Strategic Management in Achieving Service Standards at the Center for Community Learning Activities (PKBM).** Retrieved June 10, 2023, from <https://archive.aessweb.com/index.php/5052/article/view/38/74>
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2000). **Strategic Management.** New Jersey: McGraw-Hill.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.โสภา อำนวยรัตน์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา
2. นายชยพล ศรีประดิษฐ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
3. นายเทวฤทธิ์ สิทธิวัฒนาเกษม ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนศาลาวิทยาลำปางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ตามขอบข่ายการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็น และทัศนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในโอกาสต่อไป

นายกมลพล นุระธนะ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริง

1. ขนาดของโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดกลาง

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์การในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

16 ปีขึ้นไป



**ตอนที่ 2 สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2**

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความของแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า โรงเรียนของท่าน มีสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มากที่สุดเพียงข้อเดียวที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละข้อ มีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร						
1	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อม เพื่อแนวทางในการวางแผน					
2	สถานศึกษาได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานในปีก่อน มาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และตรวจสอบ สภาพแวดล้อม					
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อย่างเป็นระบบ					
4	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน อย่างเป็นระบบ					
5	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ นำมากำหนดองค์ประกอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์ของสถานศึกษา					
ด้านการวางแผนกลยุทธ์						
7	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา					
8	สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน					
9	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
10	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา					
11	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดปรัชญาของสถานศึกษา					
12	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา					
13	สถานศึกษาได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
14	สถานศึกษามีการกำหนดภารกิจ และบทบาทในการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
15	สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
16	สถานศึกษาจัดทำปฏิทินสำหรับการปฏิบัติงาน ตามแผนกลยุทธ์					
17	สถานศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
18	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษา					
19	สถานศึกษาได้มีการดำเนินงานตามระยะเวลา ที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา					
20	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์					
21	สถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา					
22	สถานศึกษาได้ดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ					
ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์						
23	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล กลยุทธ์ของโรงเรียน					
24	สถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินในการประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ โดยกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	สถานศึกษามีการสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ และมีเครื่องมือ ในการประเมินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ					
26	สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การทำงานตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของ งานโดยติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ที่ดำเนินการ ตามปฏิทินที่กำหนดไว้					
27	สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อปรับปรุงแก้ไข					
28	สถานศึกษามีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนงาน					
29	สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด					
30	สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลเมื่อครบกำหนด ตามแผนอย่างเป็นระบบ					
31	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรค และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้					
32	สถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล กลยุทธ์ของสถานศึกษาเมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้น					
33	สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่มีข้อบกพร่องให้เหมาะสมบูรณและ เหมาะสมกับสถานศึกษาและสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
34	สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสำเร็จ ของกลยุทธ์ของสถานศึกษา					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานของผลงาน เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม อย่างเป็นระบบ					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กนกพล นุระธนะ
วัน เดือน ปี เกิด	20 กันยายน 2536
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลสันติสุข อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 ค.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	130 หมู่ 1 บ้านน้ำไฉ่ ตำบลคูพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน 55210
ผลงานตีพิมพ์	กนกพล นุระธนะ. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). สภาพการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2. วารสารเสฐียรวิทย์ปริทัศน์, 4(3).

