

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งสรุปแนวคิดในวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 หลักการ แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 2.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 2.3 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา โดยมีนักบริหารและนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

หลักการ แนวคิด ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอย่างมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์

ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่นแต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน ดังนั้นสภาพแวดล้อมปัจจุบันนี้โลกจึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แน่นอนว่าแต่ละองค์กรย่อมได้รับผลกระทบตามมาด้วย ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องพาองค์กรของตนก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการบริหารในเชิงสร้างสรรค์นั้นจัดได้ว่าเป็นหัวใจของงานบริหารที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดที่ไม่เหมือนใครเพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรได้ปฏิบัติเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รอบรู้ นำพาองค์กรปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีชั้นเชิง ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการที่มีการวางแผนโดยมุ่งพิจารณากำหนดทิศทาง ระยะเวลา วิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจนในเชิงรุกหรือเชิงป้องกันปัญหาที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่มีทิศทางชัดเจน โดยปิยนารถ เชี่ยวสมุทร (2558 : 8) กล่าวว่า หลักการแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดการณ์และกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรวัตร์ ขาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 20) ได้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยได้กำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อการศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร สำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

สุทธิเกียรติ ภูมิพัตธนสุข (2553 : 32) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการวางแผนทิศทางขององค์กรโดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้ได้กำหนดการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้เป็น

องค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้สาระสำคัญอยู่ที่การกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อันหมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม คู่แข่ง เทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคลและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น

วรารคณา ผลประเสริฐ (2554 : 20) ได้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่า เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารกำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไป ประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 213) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของผู้นำองค์กรซึ่งประกอบด้วยศาสตร์ และศิลป์ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรในมิติของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต และทำการสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น

ปิยนถ เชี่ยวสมุทร (2558 : 10) กล่าวว่า หลักการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์โดยจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ควบคู่กันโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

จากหลักการแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นมาจากองค์กรที่มุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางเดียวกันรวมเป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการยาวนานในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้นักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ พอที่จะนำมากล่าวในที่นี้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เซจรณ์ (2553 : 9) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 20) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อนำองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สุพณี สฤกษ์วานิช (2553 : 8) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคเพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้น ๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

พรธมา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 20) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับภารกิจการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดับทรัพยากรมาใช้ประกอบการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต

กานต์มณี ไวทยครุฑ (2556 : 5) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการ

ของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

ปิยนาล เชี่ยวสมุทร (2558 : 12) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นการสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนผ่านการตัดสินใจและประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและนำไปปฏิบัติได้จริง

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการบริหารที่ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นับว่าเป็นการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะเป็นการพิจารณาในเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ทางเลือกวิธีการทำงานให้สำเร็จอย่างชาญฉลาด กล้าแข่งขัน แสวงหาความก้าวหน้ารู้เท่าทันสถานการณ์ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 17 - 18) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์การในขอบเขตที่กว้างขวางได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง
4. สามารถป้องกันการได้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีผลตอบแทนขององค์การที่มากกว่าคู่แข่งเพราะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า
5. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม

7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับการปฏิบัติงานขึ้นมาได้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2552 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางในการสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างครอบคลุมรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

พรรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 22 - 23) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรกันอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากในองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จะต้องมีส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง ให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสภาพความเป็นจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและค่อนข้างรวดเร็ว เทคนิคการบริหารจัดการที่อยู่ในลักษณะตั้งรับจึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและการผลิต ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบรับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร

กานต์มณี ไวยศุข (2556 : 7) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นไปในอนาคต
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง

4. สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี ทำให้มีผลตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่ง เพราะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า

5. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม

7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้

อัมพร ภูทองไชย (2557 : 46) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการบริหารกลยุทธ์นั้น จะมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือ องค์การสามารถสร้าง Strategic Fit ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดได้และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์การโดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางสำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นแข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไป

3. ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นไปด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competition Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะสามารถบรรลุผลทั้งประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่พึงใจไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมติดตามผล ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ การคาดการณ์ต่างที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายรับและป้องกันตัว ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่าหรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้นอนก่อนคู่แข่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ เพราะ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็น รูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย

ต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินงานองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การ เข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับ การดำเนินงานตามลำดับ ความสำคัญเร่งด่วนได้และ 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

ปิยนารถ เชี่ยวสมุทร (2558 : 15) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารที่ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถปรับองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดี และง่ายกว่าเดิม สามารถกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กร ก็คือสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ เพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นในอนาคต เอื้ออำนวยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์การในขอบเขตที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง ช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและได้ง่ายกว่าเดิม

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 36) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 28) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9 - 11) กล่าวว่า งานบริหารกลยุทธ์นั้นเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมาก และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่สำคัญจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติบังเกิดผล

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

เอกชัย บุญยาธิฐาน. (2553 : 13) กล่าวว่า ศาสตร์เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล

สุภารัตน์ มอริส (2554) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสำรวจและประเมินสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่รวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่ องค์กรอาจเผชิญในอนาคต ดังนั้นการวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ 2) การสรุปปัญหาและโอกาสที่องค์กรอาจเผชิญในอนาคต

กานตัมณี ไวทยครุฑ (2556 : 1 - 9) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้รายละเอียดไว้ว่า องค์กรประกอบที่ทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การตรวจสอบสภาพ แวดล้อม เป็นการศึกษาวเคราะห์ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไประบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ทำได้ง่ายได้แก่ การจัดทำ SWOT Analysis ได้แก่ S = Strengths จุดแข็ง, W = Weakness จุดอ่อน, O = Opportunities โอกาส และ T = Threats อุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัว ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น ส่วนการวิเคราะห์ภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัว ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นกัน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resource)

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นพันธกิจขององค์กรที่จะบอกให้ทราบว่า เราคือใคร เราทำอะไร รวมทั้งอยากดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างไร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งหมายถึงแผนแม่บท (Master Plan) ขององค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นว่าองค์กรจะดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างไร กลยุทธ์ที่ดีจะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร และ 4) การกำหนดนโยบายเพื่อนำไปใช้ในองค์กร

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้ามาปฏิบัติ จัดเป็นวิธีการดำเนินงานและการจัดทำงานประมาณ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้ว่าบรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลและการควบคุมงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันที และไม่มีอคติ

ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม (2556) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย งานสำคัญ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การ วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดนี้ในใจว่าอนาคตขององค์การที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นจะมีลักษณะเช่นใด ภาพในใจนี้อาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินไปให้ถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่นเครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “จะเป็นครัวของโลก” พันธกิจ คือ เหตุผลของการมีอยู่ขององค์กรนั้น ๆ พันธกิจเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณค่า ความตั้งใจและความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกำหนดเป้าหมาย ขององค์การและแผนต่าง ๆ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ให้บริการทางการเงินครบวงจรโดยเฉพาะด้านที่อยู่อาศัย โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ ประโยชน์ของสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน

2. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์การไม่ใช่แผนกหรือส่วนงาน เช่น บริษัท ซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น ตั้งเป้าหมายจะขยายสาขาให้ได้ 3,000 สาขา ภายใน 2 ปีข้างหน้า

3. กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ คือการปฏิบัติที่จะนำให้องค์การไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ เช่น ไข่ไก่ตั้งเป้าหมายว่าจะชนะมามาภายใน 4 ปี กลยุทธ์หนึ่งที่ไข่ไก่อาจจะกำหนด คือ การพยายามออกกะหล่ำปลีรสชาติใหม่ ๆ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทุกช่องทางรวมทั้งขยายตลาดในต่างประเทศด้วย

4. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่นำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการในขั้นนี้จำเป็นจะต้องรวมเอาหน้าที่ต่าง ๆ ทางการบริหารเข้ามามีว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและบังคับบัญชา และการควบคุม เช่นจะต้องกำหนดว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรในรายละเอียด จะต้องจ้างพนักงานเข้ามาเท่าไร จะต้องใช้งบประมาณขนาดไหนและใครจะเป็นผู้ดำเนินการและวัดผลความสำเร็จของงานอย่างไร

5. ประเมินผล ขั้นนี้อาจจะเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์การจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น คู่แข่งแนะนำสินค้าตัวใหม่ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มใหม่ ๆ ทางสังคมเปลี่ยนไป ลูกค้านี้มีความต้องการใหม่ ๆ ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง (Ongoing Process)

จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้เสมอ

อัมพร ภูทองไชย (2557 : 58 - 59) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์หรือการจัดวางกลยุทธ์ เป็นการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้วต้องนำกลยุทธ์ที่ได้มาดำเนินการ
3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา

Fred (2005 : 5 - 6) กล่าวว่าไว้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Implement) เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่เป้าหมายกำหนด โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้สถานศึกษารับว่าตนเองอยู่จุดใดและควรทำอย่างไร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementing) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluating) เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ Fred ยังได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่กำหนดแนวทางไว้กว้าง ๆ ขององค์กรหรือบริษัทการลงทุนในระดับภูมิภาคตลอดจนกลยุทธ์ธุรกิจและหน้าที่ในการปฏิบัติการ ซึ่งย่อมต้องได้รับการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับพนักงานภายในองค์กรทุกฝ่าย การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีส่วนช่วยให้โครงสร้างขององค์กรมีการแข่งขันกันเป็นทีมในด้านของการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจขนาดใหญ่ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร มีแต่การร่วมลงทุนและโครงสร้างการทำงานทั่ว ๆ ไป องค์กรนั้นอาจไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตามทั้งผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร จะต้องมีความกระตือรือร้นและดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Thomsan Strickland & Gamble (2007 : 12) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึง รายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติงาน ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความอย่างกว้าง ของจุดมุ่งหมายองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นให้บรรลุภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กร ต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กร ต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ เป็นข้อความเฉพาะอย่างหนึ่งที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนด กลยุทธ์ขององค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น และการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์ตัวแปรในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	Fred (2005)	ทิมลพพรรณ ดุขียามี (2550)	กาญจนา ศิริวงศ์ (2552)	อมรรัตน์ เถื่อนทอง (2552)	จันจิรา เพ็งคล้าย (2553)	สมยศ บุญเจริญ (2553)	รัฐจันทร์ ชัยขญา (2553)	พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554)	ผู้วิจัย	รวม
1.	การวิเคราะห์กลยุทธ์ภาพ แวดล้อม	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	2
2.	การกำหนดทิศทางขององค์กร	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1
3.	การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4.	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5.	การประเมินกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
รวม		3	3	5	3	3	3	4	3	3	30

จากตารางที่ 2.1 แสดงผลการสังเคราะห์งานวิจัยตามตัวแปรต้นที่ศึกษาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการแจกแจงความถี่พบว่าตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีทั้งหมด 5 ตัวแปร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความถี่ในการนำตัวแปรไปใช้ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ดังนั้นตัวแปรการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นตัวแปรที่อยู่ในระดับดังกล่าว จึงนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จะต้องรับทราบนโยบาย และนำนโยบายจากหน่วยเหนือหรือหน่วยงานต้นสังกัดไปปฏิบัติให้บรรลุและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูง ซึ่งในการดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องตามนโยบายหลัก ผู้บริหารสถานศึกษา และทุกคน ทุกฝ่ายจะต้องมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพหรือบริบทของสถานศึกษา ทั้งบริบทภายในและบริบทภายนอกโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการตัดสินใจ และนั่นย่อมหมายถึงการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2552 : 27 - 28) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของการเตรียมความพร้อมในการค้นหาเป้าหมายขององค์การ ในการแสวงหาโอกาสจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งขององค์การจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision)

พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) การสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การให้คำจำกัดความองค์การ
- 2) การประเมินโอกาส
- 3) การประเมินจุดแข็ง
- 4) การให้คำจำกัดความประเด็นปัญหาหลัก
- 5) การระบุกลยุทธ์ทางเลือกหลาย ๆ ทาง
- 6) การคัดเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติจริง

จันจิรา เพิ่งคล้าย (2553 : 22 - 23) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจ (Mission) 2) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) 4) กำหนดนโยบาย (Policy)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555 : 69 - 74) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Implement) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกคาบสู่จุดมุ่งหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดมุ่งหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติจริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร?” หรือ “เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร?” (How do we get there?) การกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบ ที่สำคัญหน่วยงานต้องมีการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ในการคัดเลือกกลยุทธ์นั้นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์ คือ เป็นโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน

2) ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานต้องศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานก่อน เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป ในการกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธี สรุปดังนี้ 1) วิธีทางตรง (Direct

Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then... how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่าทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบหาหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ 2) วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานที่เป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์?” (How and for Whom?) 3) วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามที่ว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย?” (How do we get there?) 4) วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 9) สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปิยนถ์ เชี่ยวสมุทร (2558 : 27) สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาโดยมีการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน กลยุทธ์และวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์อันจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Fred (2005 : 5 - 6) ได้ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นภารกิจเป็นสิ่งต้องทำ ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใครในมิตินั้น ซึ่งใจความในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องครอบคลุมข้อความว่า ด้วยพันธกิจ (Mission) เป็นพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ (Goal) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่สามารถที่จะตัดสินใจได้ว่า จะต้องกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้างเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาสามารถแบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในภาพรวมที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะของงานภายในสถานศึกษา หรือภาระงานตามโครงสร้าง 4 ด้าน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางหรือแนวการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา เปรียบเสมือนแผนที่เดินเรือที่กำหนดรายละเอียด แผนผังทิศทางให้การเดินเรือไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีการจัดการศึกษาได้ดี มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์เป็นประการสำคัญ เพราะจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลก็ต้องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นตัวกำหนดทิศทางการปฏิบัติภาระงาน การวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในสถานศึกษา ในการร่วมกันคิด ร่วมกันศึกษา ร่วมกันวางแผน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก จะต้องทราบว่าอะไรบ้างเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ผลจากการวิเคราะห์ประเด็นดังกล่าวจะเป็นกระจกเงาส่องให้ทราบว่า สถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างไร ควรจะกำหนดกลยุทธ์แบบใดที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และดำเนินการไปในทิศทางที่เหมาะสมถูกต้อง ดังนั้นข้อมูลจากร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะต้องมีความถูกต้อง แม่นยำเพราะจะต้องนำไปประกอบการตัดสินใจและเป็นสารสนเทศเบื้องต้นในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพอนาคตของสถานศึกษาเพื่อนำมาช่วยกันกำหนดพันธกิจ (Mission) ของสถานศึกษาที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของสถานศึกษา และกลยุทธ์ (Strategy) ตามลำดับ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีถือว่ามิใช่ไปกล่าวอ้าง

การกำหนดกลยุทธ์ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

และการตัดสินใจ กระบวนการทำงานของบุคลากรและมีการจัดสรรทรัพยากร โดยเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 67 - 68) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบาย และผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหาร และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์
- 2) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- 4) ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปีข้างหน้า
- 5) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 6) ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

หยดฟ้า ราชมณี (2554 : 29 - 30) ได้กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้
- 2) พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤตหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามาก ๆ

3) คิดหาวิธีการที่น่าสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

4) วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

5) คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการ

พรรณนา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 29 - 30) กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้นผู้บริหารเป็นผู้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงานของบุคลากรและมีการจัดสรรทรัพยากร โดยเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด

ปิยนถ์ เชี่ยวสมุท (2558 : 29) กล่าวถึง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษานั้นผู้บริหารต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการมีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงานของบุคลากรและมีการจัดสรรทรัพยากรก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสภายนอกขององค์กร การตัดสินใจเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร การตั้งเป้าหมายระยะยาว การสร้างทางเลือกด้วย กลยุทธ์วิธีและการเลือกกลยุทธ์เฉพาะทางเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์จึงประกอบด้วย การตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กลยุทธ์ในการตัดสินใจระยะยาวในการแข่งขันทางความก้าวหน้าขององค์กร การนำเข้าธุรกิจใหม่ ๆ การเลิกธุรกิจ การขยายกิจการหรือการดำเนินการหลาย ๆ รูปแบบ การนำเข้าทางการตลาดระหว่างประเทศ การร่วมลงทุนและการหลีกเลี่ยงเพื่อการต่อสู้กับคู่แข่ง การจัดสรรทรัพยากรซึ่งจำเป็นสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่กระบวนการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุตามพันธกิจ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ บุคลากรทุกคนจึงต้องร่วมแรง ร่วมใจในการลงมือปฏิบัติการตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the Organization) 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing Appropriate Implementation Systems) 3) การยอมรับแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the Proper Management Style) 4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วม (Managing Organizational Culture or Shared Value) นอกจากนั้นส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) เกิดจากการประสมประสานกัน (Integration) ภายในองค์กรเดียวกัน

2) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นรูปธรรม (Formalization) และความซับซ้อน (Complexity) ของแต่ละทางเลือกตลอดจนการกำหนดข้อได้เปรียบ (Advantage) และข้อเสียเปรียบ (Disadvantage) ของทางเลือก

3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามการปฏิบัติการตามแผน 2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังกได้

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่าง ๆ สามารถประสมประสานกันภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมโดยผู้นำ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2552 : 5 - 6) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบ่อยครั้งจะเรียกว่า ขั้นตอนปฏิบัติการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาให้นำเอากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้ไปปฏิบัติ บ่อยครั้งขั้นตอนนี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องการวินัย คำนับสัญญาและความเสียสละส่วนบุคคล นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ กลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดเลย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จันจิรา เพ็งคล้าย (2553 : 24) ได้กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementing) เป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไปสู่กระบวนการปฏิบัติ

ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgeting) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นตอนนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั้งทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day to Day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 29) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งหน้าที่ภาระงานชัดเจน มีผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้
- 2) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่วางไว้ชัดเจน รวมถึงผู้รับผิดชอบกิจกรรมด้วย
- 3) มีการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ชัดเจน ครอบคลุมรายละเอียดของกิจกรรมที่สนองต่อกลยุทธ์ที่กำหนด
- 4) ประชุม ทบทวน สร้างความตระหนักและสร้างความเข้าใจในภาระงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงานที่ระบุไว้
- 5) ระดมพลังสมอง การมีส่วนร่วม ตลอดจนความคิดเห็นของทุกฝ่าย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
- 6) ร่วมมือร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่ระบุไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร

พรรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 44) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการของสถานศึกษา สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะของสถานศึกษา จุดอ่อนจุดแข็งของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาได้

ในการนำแผนไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนอย่างชัดเจน

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการสร้างแผนงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จได้ ซึ่งจะจัดทำในรูปแบบของแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งมีขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้

1) การจัดตั้งผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพราะผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

2) ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปี ที่องค์กรต้องการต้องการจะบรรลุถึง รวมถึงแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะสั้นที่เป็นพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ในระยะยาวประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งประกาศให้ทั่วทุกแผนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

3) การกำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัดและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ

4) การออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ จึงต้องพิจารณาโครงสร้างที่เหมาะสม เช่น โครงสร้างตามหน้าที่

5) การจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ การจัดสรรควรให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานพร้อมกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลว ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

6) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็ง เช่น การสื่อสารที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา เป็นต้น

7) การปรับปรุงระบบการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

8) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์กรต้องได้รับการยอมรับ และมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการในการแก้ปัญหา เช่น การปรับทัศนคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นต้น

9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีคุณภาพโดยการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดมากยิ่งขึ้น

อัมพร ภูทองไชย (2557 : 9) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาแล้วมาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใดถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็ไมอาจสัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติเปรียบเสมือนการสอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2558) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนและความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้ กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ องค์กรจะต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมที่สำคัญเหล่านี้ มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความมั่นใจและมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนั้นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเข้าใจและมีความชัดเจนในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ เพราะสิ่งที่ผู้บริหารเรียนรู้มาทั้งในประสบการณ์ทางการเรียนและประสบการณ์ทางการทำงาน จะเป็นการศึกษาในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีการสอนโดยตรงอย่างชัดเจนทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติ ในขณะที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีการสอนในชั้นเรียนน้อยกว่า ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ทางการบริหารหลายอย่างมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ปิยนถ เชี่ยวสมุทร (2558 : 30) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน โครงการที่ได้วางไว้เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีการมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ต่าง ๆ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติและบุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือ

Fred (2005 : 5 - 6) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเป็นการนำกลยุทธ์ลงไปสู่กระบวนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะสำเร็จลุล่วงหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปขั้นตอนได้ ดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจนตามปฏิทิน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลา การดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 29) กล่าวถึง แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร โดยการจัดโครงสร้างให้เหมาะสมให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน
- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่ต้องชัดเจน เป็นปัจจุบัน ครอบคลุมภารกิจขององค์กร
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- 5) ระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ และดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

พรรณนา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 30) กล่าวว่า ในการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ใช้ทรัพยากรที่รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำผู้บริหาร จะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา

ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปิยนาด เชี่ยวสมุทร (2558 : 31) กล่าวว่า แนวทางเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สถานศึกษาต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่รับมาอย่างเต็มที่ที่มีการสนับสนุน ให้คำแนะนำ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครู มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี โดยการจัดโครงสร้างให้เหมาะสมให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูล ให้เป็นปัจจุบัน ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน รวมทั้งสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วม ในโครงการ และดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการพัฒนาและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนด เป้าหมายประจำปี การวางแผนนโยบาย การกระตุ้นผู้บริหารพนักงานในการปฏิบัติงาน และการจัดสรร ทรัพยากร เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจน วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อน ถึงโครงสร้างขององค์กร ทิศทางความสำเร็จของการตลาด การจัดเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและ การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การขุดเขยค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน รวมทั้ง เป็นการฝึกฝนทักษะบุคคล การมอบหมายงาน และความเสียสละในการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและ พนักงานให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

การประเมินกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการ หลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2552 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอน สุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องทราบว่าเมื่อใดที่กลยุทธ์เฉพาะไม่สามารถทำงานได้ดี การประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีการสำคัญที่สุดในการได้มาซึ่งสารสนเทศ กลยุทธ์ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเนื่องจากปัจจัยภายในและภายนอกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างตลอด กิจกรรม การประเมินกลยุทธ์ มีสามประการ ได้แก่

1) การทบทวนปัจจัยภายใน และภายนอกซึ่งเป็นพื้นฐานสำเร็จของกลยุทธ์ ในปัจจุบัน

2) การวัดผลงาน

3) การใช้มาตรการแก้ไขให้ถูกต้อง

การประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากความสำเร็จในวันนี้มิได้รับประกันว่าพรุ่งนี้ จะสำเร็จด้วย ความสำเร็จก่อให้เกิดปัญหาใหม่ต่าง ๆ กันเสมอ ๆ นั่นคือ องค์กรที่พึงพอใจตนเองในวันนี้ จะประสบกับการล่มสลายในอนาคต

พรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 45) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบ ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้พื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ในการ ประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี 3 ประการด้วยกัน ได้แก่

1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนด กลยุทธ์ในปัจจุบัน

2) การวัดผลการปฏิบัติงาน

3) การนำไปปรับปรุงแก้ไข

พิมลพรรณ ดุชียามี (2554 : 37) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุตาม เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณา ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการ พัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1) เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่
2) เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
3) เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลง เป็นอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่

4) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนด หรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของการดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

5) เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ตาม แผนกลยุทธ์

กานต์มณี ไวยศุทธ (2556 : 2) กล่าวว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์เป็น การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง กับ ผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้ว่า บรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ การ

ประเมินผลการควบคุมงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันทีและไม่มีอคติ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นการวัดการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยยึดหลักความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความได้เปรียบ ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1) การตรวจสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

2) เปรียบเทียบผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Fred (2005 : 7) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการสุดท้ายด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษา และนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติจริง ๆ แล้วมีประสิทธิภาพดีเพียงใด ซึ่งหลักการสำคัญของการประเมินกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 3 ประการ คือ การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวัดผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

การประเมินกลยุทธ์ทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาจะต้องประเมินการปฏิบัติของบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอมติความเห็นชอบ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมลงนามประกาศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารต่อไปนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษามาพิจารณากำหนดประเด็นของการปรับปรุง พัฒนา กำหนดทางเลือกวิธีการและเป้าหมายที่จะปรับปรุง พัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไป ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณา นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอมติความเห็นชอบผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมลงนาม และประกาศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารต่อไป

แนวทางการประเมินกลยุทธ์

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 32 - 33) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของการประเมินมีองค์ประกอบควบคู่กันสองประการที่เป็นหัวใจของกระบวนการประเมินคือการวัด (Measurement) และการเปรียบเทียบ (Comparison) การวัดเป็นกระบวนการกำหนดสถานภาพ (Status) และจำนวน (Amount) ของสิ่งต่าง ๆ การวัดวางอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขและการพรรณนาที่มีความถูกต้องเป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ในการพรรณนา มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดสิ่งที่จะวัดประเมินและควบคุม
- 2) กำหนดมาตรฐานของผลปฏิบัติ
- 3) วัดผลปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง
- 4) เปรียบเทียบที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 5) พิจารณาเพื่อหาสาเหตุของความเบี่ยงจากมาตรฐาน
6. ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556) ได้กล่าวถึงแนวทางในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไว้ว่า เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ดังนั้น เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าแผนนั้นในแต่ละช่วงเวลาจะดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องด้วยความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับเวลา และการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้อง การควบคุมแผนกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างไม่มีผิดทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยมีแนวทางในการควบคุมกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กำหนดสิ่งที่จะควบคุม ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุมแต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งอาจจะไม่ใช่เพียงตัวเงินอย่างเดียวองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุลในด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น
- 3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดเช่นแผนงานในปีที่ผ่านมา
- 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน
- 5) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กรและหาวิธีในการแก้ไขปรับปรุงโดยอาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้างองค์กรหรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการนำไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินกลยุทธ์ เพื่อจะได้ทราบถึงผลของความสำเร็จว่าเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้หรือไม่

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งนับว่าเป็นเรื่อง ที่นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และบุคคลทั่วไปให้ความสนใจอย่างแพร่หลายมากที่สุด ประการหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนดังต่อไปนี้

ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหาร ของหน่วยงาน หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับ และผลสำเร็จผลงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงาน ที่องค์การพึงประสงค์ นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ต่าง ๆ กัน ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน ดังนี้ Steers (1977 : 55) และ การใช้ ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานแก่หน่วยงาน Morphet (1982 : 93 - 97 อ้างถึงใน กรุณา บุญแก้ว, 2552 : 52) อย่างเสียสละและขณะเดียวกันผู้นำจะทำหน้าที่ประสานงานให้งานประสบผลสำเร็จแก่หน่วยงาน ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายใน สถานศึกษาตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามที่ได้ตั้งไว้ สมจิต สงสาร (2552 : 12) กล่าวสรุปเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมทั้งผลที่เกิดขึ้น ในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่องาน สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553 : 37) สรุปไว้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึงผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร ที่ใช้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่วางไว้และนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายและแนวคิดที่น่าสนใจดังนี้ ธาณินทร์ เลิศพันธ์ (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า Effectiveness ประสิทธิผล เป็นระดับที่คนงานสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด เสถียร พะโยธ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายการพิจารณาทางเลือกโดยใช้ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ ทำได้โดยการวิเคราะห์ว่าทางเลือกนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าบรรลุ วัตถุประสงค์ก็ผ่านการพิจารณา ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ไม่ผ่าน ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ตามนโยบายที่ดีนั้น มีองค์ประกอบ คือ บรรยาการองค์การต้องมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ มีความสะดวกสบาย อบอุ่นและไม่ตึงเครียด ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

ทุกคนในองค์การยอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน ทุกคนในองค์การมีลักษณะรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ต้องพยายามแก้ปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ มีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการทำงานได้อย่างเปิดเผยทุกคนในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับการบริหารงานไม่เน้นการควบคุมแต่คอยช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและทุกคนในองค์การต้องรับผิดชอบร่วมกันประสิทธิผลตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้นิยามไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ส่วนนักวิชาการในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายและแนวความคิด ได้แก่ Steers (1980) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ คือ ปัจจัยลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยีปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งหมายถึงบรรยากาศขององค์การปัจจัยลักษณะของพนักงาน (Employee Characteristics) ประกอบด้วย การปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนการจัดการและการใช้ทรัพยากรการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจการปรับตัวขององค์การและนวัตกรรม Arnold & Feldman (1968) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่า หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวังหรือวางแผนไว้สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการ ให้บริการที่เพิ่มขึ้นการได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการเป็นความสามารถขององค์การในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ ๆ ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งเป็นการปรับตัวขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปนวัตกรรม คือความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น ผลิภาพการให้บริการ คือการจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดหรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจความผูกพันของพนักงานหรือสมาชิกที่มีองค์การได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นการกำหนดจากระดับความมากน้อยในการบรรลุเป้าหมายหรือการทำเป้าหมายให้เป็นจริงขององค์การและยังได้กล่าวถึง

การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การใน 2 รูปแบบ คือ ตัวแบบเป้าหมาย และตัวแบบเชิงระบบ การวัดประสิทธิผลขององค์การว่า มีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้เสนอแนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) แนวทางเชิงกลยุทธ์เฉพาะส่วน (The Strategic-Constituencies) และแนวทางการแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach) โดยที่รอบบิณส์ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่กำหนดประสิทธิผลขององค์การคือโครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบองค์การและการบริหารจัดการส่วนแนวทางของการวัดประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) จะเป็นการตรวจสอบว่านโยบายได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เกิดผลข้างเคียงหรือผลกระทบที่ไม่ตั้งใจหรือไม่อย่างไรโดยปกติการวัดประสิทธิผลของนโยบายมักจะมีการดำเนินการเมื่อนโยบายนั้นสิ้นสุดลงหรือดำเนินการผ่านไประยะหนึ่งแล้ว ซึ่งจะแตกต่างไปจากการประเมินก่อนที่จะมีการกำหนดนโยบายดังที่เรียกว่าการประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) สำหรับการวัดประสิทธิผลของนโยบายจะประกอบไปด้วยวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้แบบวิธีที่มีใช้การทดลอง (Non - Experimentation) และแบบวิธีกึ่งทดลอง (Quasi - Experimentation) กล่าวโดยสรุปประสิทธิผลของนโยบายคือมาตรวัด (ภัทรพร อะพรหมย์, 2555) หรือกระบวนการในการติดตามประเมินผล (Monitoring) และการปรับเป้าหมาย (Target Readjustment) ให้ดีขึ้นซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดที่กล่าวมาสังเคราะห์และกำหนดเนื้อหาเป็น 4 ส่วน คือ ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจในประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management : RBM) เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจมาใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกระบวนการเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องสุจริตและเป็นธรรมโดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์การโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MOB) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results - Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้ Canadian International Development Agency (CIDA, 2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยงเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการ สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินขององค์การ กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการ กำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้บริหารสมาชิกขององค์การและตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การการบริหารงานของภาครัฐในอดีต จะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐานแต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยจะให้ความสำคัญ ที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการเป้าหมายที่ชัดเจนการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การให้สอดคล้องเป็นไปในทิศเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ ขององค์การมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่าง ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้การยืดหยุ่น ทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการให้คำตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะ ผู้รับบริการจากองค์การของรัฐได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลักษณะขององค์การที่บริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์กรที่ได้ใช้ระบบการ บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงาน ตามกฎระเบียบผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมาย เหล่านั้นสั้นกระชับไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้นเป้าหมายจะวัดได้ อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ การตัดสินใจในการ

จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าจะงานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงินบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหา เป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีเจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่หน้าที่ปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการวัดผลการวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพื้นที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบายแหล่งสนับสนุนงบประมาณเป็นต้นการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กรการออกแบบ ทบทวนโปรแกรมกระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรมกระบวนการที่สำคัญ การกำหนดผลลัพธ์ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงานผู้ดำเนินการองค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรพร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรมการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงานที่คาดหวังซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้าอันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน

อันได้แก่ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินงาน กิจกรรมความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริงหากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้าซึ่ง หมายถึง การดำเนินกิจกรรมองค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นาน้อยเพียงใดตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการที่ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต ตัวบ่งชี้วัดผลผลิตเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงานการใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงานการจัดระบบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผลและมีการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติแต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้อาวุเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไปการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงเสมอว่าระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงขาดความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายขององค์กรทำให้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นวิธีวัดที่ใช้ไม่ได้การที่องค์กรมีเป้าหมายที่หลากหลายและขัดแย้งกันนี้เป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมเป้าหมายอย่างเป็นทางการขององค์กรจึงมักเป็นประโยชน์ที่มีความหมายคลุมเครือและไม่ชัดเจนทั้งนี้เข้าไปเพื่อให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ การที่องค์กรมีเป้าหมายหลากหลายเป้าหมายทำให้เกิดความจำเป็นที่เราจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแต่ละเป้าหมายเพื่อกำหนดชัดเจนว่าเป้าหมายอันไหนสำคัญกว่าอันไหนมิฉะนั้นแล้วการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยดูจากเป้าหมายที่จะใช้เป็นวิธีการที่ใช้ไม่ได้ในทางปฏิบัติปรากฏว่าการจัดลำดับเป้าหมายทั้งหลายซึ่งขัดแย้งกันนั้นกระทำได้ยากมากและอาจสร้างความไม่พอใจกับคนที่ยึดถือเป้าหมายที่เห็นว่ามีสำคัญเป็นลำดับต้นอยู่แล้วอีกประการหนึ่งการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 2.2 แสดงผลการสังเคราะห์งานวิจัยตามตัวแปรต้นที่ศึกษาประสิทธิผลในสถานศึกษา พบว่า ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีตัวแปรในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ผู้วิจัยเน้นประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Hoy & Miskel (1991)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

มีนักการศึกษาหลายท่านทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ (ธานินทร์ เลิศพันธ์, 2552 : 33) ประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ผลสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและยอมรับ ทั้งนี้ เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (สมพร หิรัญลักษณ์สุด, 2553 : 46) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทักษะในด้านต่าง ๆ ของนักเรียนการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมความพึงพอใจในการทำงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาไม่ได้ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียวหรือความพึงพอใจในการทำงานอย่างเดียวแต่หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (ปวีณา ฉุยกลม, 2555 : 43) โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ Hoy & Miskel (1999 : 398) อ้างถึงใน ภัทรพร อะพรรัมย์, 2555 : 30) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ได้ Hoy & Miskel (1999 : 398) ได้กล่าวถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาว่ามีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) หมายถึง ปริมาณคุณภาพของนักเรียนประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษานั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงเป็นจำนวนมากสถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าวนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในเมืองสถานศึกษาระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพออาคารสถานที่บรรยากาศ

สิ่งแวดล้อมเหมาะสมปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อจัดจ้าง และเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือครูปฏิบัติการสอนตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเรื่องคุณภาพนักเรียนส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียวซึ่งเป็นความเข้าใจผิดควรพิจารณาถึงส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียนความคิดสร้างสรรค์ความเชื่อมั่นในตนเองความปรารถนา และความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวังและมีความต้องการอย่างมาก Hoy & Miskel (1991 : 398 cited in Mott, 1972) จึงกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียนนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเป็นที่น่าพอใจแล้วยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข องค์ประกอบในการเสริมสร้างประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ อาคารสถานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหารบรรยากาศสิ่งแวดล้อมร่มรื่น สะอาด สวยงาม วัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้วบุคลากรที่สำคัญได้แก่ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างแท้จริง หาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา งานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาลผู้ปกครองและชุมชน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูผู้บทบาทหน้าที่ของตนเองพัฒนาความรู้ และความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมโดยยึดกระบวนการ และผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางด้านเทคโนโลยีแล้วเป็นที่เชื่อว่า สถานศึกษาจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผล ในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักในการสนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้โรงเรียน ได้ดำเนินการเพื่อพัฒนานักเรียนทุกคนที่ได้เข้าเรียน และจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และคุณภาพสูงตามเกณฑ์ เป้าหมายและมาตรฐานของหลักสูตรให้นักเรียนพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคลและทุกคน

ชวาล แพร์ตกุล (2517 : 56 อ้างถึงใน ธวัชชัย ศุภดิษฐ์, 2556 : 6) ได้ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึงความรู้ทักษะและสมรรถภาพทางสมองในด้านต่าง ๆ ที่นักเรียนได้รับจากการสั่งสอนของครู ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์

Eysenck (1972 : 16 อ้างถึงใน ธวัชชัย ศุภดิษฐ์, 2556 : 7) ได้ให้ความหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ขนาดของความสำเร็จที่ได้จากการเรียนที่อาศัยความสามารถเฉพาะตัวบุคคล โดยตัวที่บ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อาจจะได้มาจากกระบวนการที่ไม่ต้องอาศัยการทดสอบ เช่น การสังเกต การตรวจการบ้าน หรืออาจได้ในรูปแบบของระดับคะแนนที่ได้จากการเรียน ซึ่งต้องอาศัย

กรรมวิธีที่ซับซ้อน และระยะเวลาที่นานพอสมควร หรืออีกวิธีหนึ่งอาจวัดด้วยภาพวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั่วไป

Good (1973 : 7) ได้ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการใช้ทักษะหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement) หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาแล้ว ซึ่งได้จากการทดสอบของครูผู้สอนหรือผู้รับผิดชอบในการสอนหรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

Steers (1991 : 304) อธิบายความหมายของการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสำเร็จที่ได้จากการเรียนที่อาศัยความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

Good (2003 : 7) กล่าวว่า การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ผลของการสะสมความรู้ และความสามารถในการเรียนทุกด้านเข้าไว้ด้วยกันของคะแนนของนักเรียนที่ได้จากการตอบแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง

ประภัสสร วงษ์ศรี (2551 : 46) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ผู้สอนควรมีการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ อ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สนใจให้มาก เป็นประสบการณ์ทางการเรียนการสอน ความรู้ของครูผู้สอน การถ่ายทอดความรู้ของคุณภาพของการสอน อุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน มีคุณธรรมและมีความยุติธรรม การตั้งใจและการกระตุ้นเสริมแรงผู้เรียน ให้ความช่วยเหลือ และสามารถแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้บรรยากาศในการสอนและสิ่งแวดล้อม 2) ผู้เรียน ได้แก่ พันธกรรม เชื้อชาติ ปัญญา ความถนัด ความสนใจ อารมณ์ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัว การศึกษาของบิดามารดา การปรับตัว แรงจูงใจ หลักสูตรหรือวิชาที่เรียน วัฒนธรรม ทัศนคติต่อโรงเรียนและครูผู้สอน บรรยากาศในการเรียนและสิ่งแวดล้อม

Bloom (1976 : 175 อ้างถึงใน ธวัชชัย ศุภดิษฐ์, 2556 : 9) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมด้านความรู้และความคิด (Cognitive Entry Behaviors) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด และพื้นฐานของผู้เรียนที่มีมาก่อน 2) คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective Entry Behaviors) หมายถึง แรงจูงใจที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียน อยากรู้สิ่งใหม่ ได้แก่ ความสนใจในวิชาเรียน เจตคติต่อเนื้อหาวิชา ระบบการเรียนและโรงเรียน การยอมรับความสามารถของตนเอง เป็นต้น 3) คุณภาพทางการเรียนการสอน (Quality of Instruction) หมายถึง การเรียนการสอนหรือประสิทธิผลที่ผู้เรียนจะได้รับ ความสำเร็จในการเรียน ได้แก่ การได้รับคำแนะนำการปฏิบัติ และแรงเสริมของครูผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน เป็นต้น

สุพัตรา หมั่นนอก (2555 : 53) ได้สรุปว่า การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับสูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถในทางวิชาการ และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

ประยูร คุณนาม (2557 : 81 - 82) สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลการวัด การเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์การเรียนรู้ในเนื้อหาสาระที่เรียนมาแล้วว่าเกิดการเรียนรู้เท่าใด มีความสามารถชนิดใดโดยสามารถวัดได้จากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในลักษณะต่าง ๆ และการวัดผลตามสภาพจริง เพื่อบอกถึงคุณภาพการศึกษา ความหมายของการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังนั้น บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รับบทบาทหน้าที่ของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง มีแนวทางส่งเสริมและพัฒนางานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในด้านการบริหารด้านการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดบรรยากาศและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจนทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับสูง ความสามารถทางด้าน

วิชาการของนักเรียน ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู ตลอดจนนักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางด้านวิชาการต่าง

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Positive Attitude)

หมายถึง การมีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่งามสมเหตุผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมการศึกษานอกจากจะเสริมสร้างความเจริญบุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ เหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัยคุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ได้รับการศึกษารอบทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมาแล้วผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม โดยส่วนรวมมีจิตในกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคมมีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกติกาในสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวมเห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ความร่วมมือและร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้นและกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ตลอดจนอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระเบียบวินัยรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุพัตรา หมั่นนอก (2555 : 59) ได้สรุปว่า การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ นักเรียน นอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีและทำให้นักเรียนรู้จักตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาลำเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

ลักษณะของการคิดเชิงบวก 1) เปลี่ยนการคิดเชิงตำหนิกลายเป็นยอมรับความเป็นจริงของตนเอง คิดหาทางปรับปรุงแก้ไขเหตุการณ์ของชีวิตให้ดีขึ้น โดยการศึกษาข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่นมาเป็นข้อมูล โดยไม่ตำหนิไม่วิพากษ์วิจารณ์ข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของตนเอง คนอื่นหรือสิ่งรอบข้าง 2) มองทุกปัญหาอย่างสดใส ให้มองหาสิ่งที่ดีในเหตุการณ์ รู้จักนำเรื่องร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ เรียนรู้ที่จะเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส 3) การคิดเชิงบวกเป็นการเรียนรู้ของบุคคลที่ฝึกฝนและพัฒนาได้ เป็นการเรียนรู้ในการแปลความหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในด้านบวก แสดงความรู้สึกดี ๆ ความอึดอึ้งใจ ปลอบปลื้มใจ กระปรี้กระเปร่ามีพลังกำลัง 4) มองให้เห็นว่าสิ่งที่เรากำลังทำนั้นส่งผลดีกับใครบ้างอยู่เสมอ เป็นการกล่อมเกล่าจิตใจของคนเราให้มองเห็นคุณค่าของตนเอง และเห็นคุณค่าของคนอื่น หล่อหลอมให้เป็นคนชอบช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 5) สร้างวินัยให้กับ

ตนเองให้เป็นคนที่ทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด เป็นการฝึกตนเองให้เห็นคุณค่าของเวลา ทราบความสามารถของตนว่าอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้ขอความช่วยเหลือและคำแนะนำจากคนอื่นได้ทันทั่วทั้ง

เฉลิมชัย เลิศทวีพรกุล (2551 : 9 - 12) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักเรียนให้เกิดทัศนคติเชิงบวก 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) โน้มน้าวให้นักเรียนควบคุมตนเองให้มีจิตสำนึกคิดเชิงบวก ศรัทธาในความงามความฝัน ถ้าคิดว่าทำได้แล้วคุณจะได้และลงมือทำเดี๋ยวนี้ กฎของความสำเร็จคือ ลงมือทำเดี๋ยวนี้ 2) ฝึกให้นักเรียนเอาใจจดจ่อกับสิ่งที่พึงปรารถนาและหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา โดยการสร้างมโนภาพ ถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นรูปภาพ เพราะรูปภาพหนึ่งรูปมีค่าเท่ากับคำพูดพันคำ เมื่อประสบปัญหา ล้มเหลว พ่ายแพ้หรือไม่สบายใจ ให้ตอบโต้ด้วยความคิดเชิงบวก ที่จบไปแล้วคือจบ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอดีตได้ แต่เราสามารถเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่จะเกิดในปัจจุบันและอนาคต วันวานผ่านไปแล้ว พรุ่งนี้ยังมาไม่ถึง จงทำวันนี้ให้ดีที่สุด ครูควรฝึกให้นักเรียนยอมรับว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอและเป็นทางออกที่สวยงามด้วย 3) ยึดกฎใจเขาใจเรา กฎมนุษย์ทองคำกล่าวว่า จงปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่เราต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา ครูควรฝึกให้นักเรียนแบ่งปันสิ่งของที่มีให้ผู้อื่น เป็นการเสียเพื่อได้ และการให้เพื่อเพิ่ม เมื่อช่วยเหลือผู้อื่นก็เหมือนได้ช่วยเหลือตนเอง การให้จึงควรเป็นการให้เกียรติ ให้โอกาสและการให้อภัยซึ่งเป็นคุณธรรมสูงสุดของมนุษย์ 4) จัดความคิดเชิงลบออกให้หมด ด้วยการให้นักเรียนทบทวนตนเอง จากสาเหตุที่ทำให้คิดเชิงลบ 3 เรื่องคือ 4.1) การนำอดีตที่เคยผิดหวัง ล้มเหลว เราไม่มีทางทำได้ มาตอกย้ำตัวเองนั่นคือขาดความมั่นใจ 4.2) ปฏิเสธคนอื่นรอบข้าง โดยรู้สึกว่าคุณอื่นคงดีใจเมื่อเราล้มเหลว ทำให้โอกาสที่จะร่วมมือทำงานหรือแชร์ความรู้สึกกับคนอื่นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ 4.3) คิดว่าอะไรที่ไม่สำเร็จก็ไม่มีทางแก้ไขหรือไม่มีทางออกอื่นอีกแล้ว เช่นเด็กที่เอนทรานซ์ไม่ติด ก็ฆ่าตัวตาย ทั้งที่ความเป็นจริงเราสามารถเรียนในมหาวิทยาลัยเปิด หรือมหาวิทยาลัย เอกชนได้เหมือนกัน ครูจึงไม่ควรตอกย้ำปมด้อยของนักเรียน ควรให้เขาได้บอกสิ่งที่เขาประสบความสำเร็จและภูมิใจในตนเองเพื่อจัดความคิดเชิงลบออกให้หมด 5) ให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข แล้วแบ่งปันความสุขให้ผู้อื่นด้วย ครูต้องมีความเมตตาเป็นฐาน ไม่กดดันให้เกิดความกังวล เปลี่ยนความกังวลให้เป็นกังวลอย่างสร้างสรรค์ ฝึกให้ยึดกฎในการแก้ปัญหาความกังวล 2 ข้อ คือ ให้คิดถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับปัญหาหรือความน่าจะเป็น กับสิ่งที่เขากังวลและสิ่งที่เกิดขึ้นในที่สุดมีความเป็นไปได้สูง ครูควรช่วยให้นักเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์ ตอบสนองต่อปัญหาเชิงบวก สร้างนิยามมองโลกในแง่ดีในทุก ๆ สถานการณ์ 6) สร้างนิสัยใจกว้างให้เกิดขึ้นกับนักเรียน การเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับผู้อื่นในรูปแบบที่เขาเป็น มองหาจุดดีและเรียนรู้ที่จะชอบผู้อื่น ฝึกให้นักเรียนนึกถึงบุคคลผู้หนึ่งที่เขายอมรับไม่ค่อยได้ โดยให้เขียนชื่อเขาคนนั้น แล้วฝึกยอมรับในสิ่งที่เขาเป็นโดยไม่ปล่อยให้ความรู้สึกมาครอบงำจิตใจ ฝึกให้นักเรียนเคารพในบุคคลอื่นแล้วนักเรียนก็จะได้รับการเคารพกลับคืน 7) ให้นักเรียนเตือนตนเองด้วยการคิดเชิงบวก ให้นักเรียนได้ควบคุมสิ่งเร้าจิตใจที่เกิดขึ้นภายนอก การฝึกการควบคุม 3 รูปแบบ คือ การเตือน จากสิ่งเร้าจิตใจสำคัญ คือ การมองเห็น การได้ยิน สัมผัสทางกาย รสชาติและกลิ่น การเตือน

ตนเองให้พบกับแง่มุมสนุกสนาน หัวเราะกับข้อผิดพลาด ไม่เครียดและมีอารมณ์ขันขณะเกิดปัญหา การเตือนอัตโนมัติ คือ ให้นักเรียนได้รับรู้ข้อมูลที่ดี ๆ เพื่อให้การแก้ปัญหาให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีออกมา 8) พลังแห่งการอธิษฐาน เมื่ออธิษฐานจะเกิดแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในสิ่งที่มุ่งหวัง การอธิษฐานได้ผลดีที่สุดคือการเชื่อมั่นอย่างแท้จริงว่าจะได้รับการตอบรับ ครูควรให้นักเรียนได้ปฏิบัติ 7 ประการ คือ อธิษฐาน คิด พูดคุยกับผู้รู้แต่เชื่อกันที่ ระมัดระวังในการทำตามความตั้งใจ มีความโน้มเอียงในสิ่งอธิษฐาน ลงมือทำโดยไม่รีรอ และบันทึกผลที่เกิดจากการอธิษฐานเพราะพลังอันยิ่งใหญ่ที่สุด สถิตอยู่ในพลังของการอธิษฐาน 9) ฝึกให้นักเรียนได้กำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการมุ่งจุดสนใจไปยังสิ่งที่ต้องการ โดยกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ครูควรฝึกให้นักเรียนกำหนดเป้าหมายตามสูตร D-E-S-I-R-E ดังนี้

D = Determine	ต้องการอะไร
E = Evaluate	จะให้สิ่งใดตอบแทน
S = Stearate	เมื่อใดจึงจะบรรลุผล
I = Identify	จัดทำแผน สิ่งใดให้ทำทันที
R = Repeat	เขียนขั้นตอนซ้ำอีก
E = Every Day	ทำทุกวัน

“การเดินทางต้องมีเข็มทิศ การดำเนินชีวิตจึงต้องมีเป้าหมาย” 10) ศึกษาและวางแผนทุก ๆ วัน ในแต่ละวันครูควรฝึกให้นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรม 15 ถึง 20 นาที ในการคิดถึงเป้าหมายด้วยทัศนคติเชิงบวก ตรวจสอบทัศนคติของตนเองด้วยทัศนคติเชิงบวก ทบทวนการกระทำและการคิดด้วยทัศนคติเชิงบวก อ่านหนังสือสร้างแรงบันดาลใจ จัดสรรเวลาเพื่อศึกษา คิดและวางแผนด้วยทัศนคติเชิงบวก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2554) กล่าวถึงคนคิดที่สร้างสรรค์ ควรหลีกเลี่ยง พร้อมต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นด้วย 9 ข้อ ดังนี้ 1) อย่าคิดแง่ลบ ต้องคิดเชิงบวก 2) อย่าชอบพวมากลากไป ต้องหัวเดียวกระเทียมลีบบ้าง 3) อย่าปิดตัวเองในวงแคบ ต้องเปิดรับสถานการณ์ใหม่ 4) อย่ารักสบาย ทั่วไปเรื่อย ๆ ต้องลงแรงบากบั่นมุ่งความสำเร็จ 5) อย่ากลัว ต้องกล้าเสี่ยง 6) อย่าหมดกำลังใจ เมื่อไม่พบคำตอบ ต้องอดทนต่อความคลุมเครือ 7) อย่าท้อใจกับความผิดพลาด ต้องเรียนรู้กับความล้มเหลว 8) อย่าละทิ้งความคิดใด ๆ จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าไร้ประโยชน์ ต้องชะลอการตัดสินใจ 9) อย่ากลัวการเผยแพร่ผลงาน ต้องกล้าเผยแพร่ผลงาน

พลเดช ศรีบุญเรือง (2552 : 1 - 2) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์เชิงบวกและมีการคิดวิเคราะห์ในการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มองตนเองให้ออก การดำเนินชีวิตต้องพึ่งพาข้อมูล สารสนเทศ ประสบการณ์สอนให้เรารู้อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ครูต้องพัฒนานักเรียนให้วิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่นจุดด้อยเรื่องใด เมื่อมีจุดด้อยต้อง

พัฒนา เมื่อชีวิตราบรื่นก็ควรดำรงรักษาไว้ให้ยาวนาน การมองตนเองออกจึงเป็นแนวทางที่จะทำให้ นักเรียนสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมอย่างราบรื่น 2) บอกตนเองได้ นักเรียนต้องได้รับการพัฒนาทักษะชีวิต สามารถขับเคลื่อนตนเองในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีเป้าหมาย โดยกำหนดเป้าหมายชีวิตได้อย่าง มีความหวังและเป็นไปได้ ตาม Road Map: PAAR ดังนี้ P : Participates (การมีส่วนร่วม) ในสังคม ร่วมกับบุคคลรอบข้าง A : Attitude (การมีเจตคติที่ดี) ต่อตนเองและผู้อื่น A : Action (สรรสร้าง การปฏิบัติงาน) ความคิดสร้างสรรค์คือความเป็นคนเหนือคน R : Result (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน) การมุ่งมั่นทำงานด้วยความรับผิดชอบ รอบคอบและชาญฉลาดจะส่งผลให้เกิดคุณภาพงาน ที่สำคัญ ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ใช้ตนเองให้เป็น ครูต้องกระตุ้นให้นักเรียนสามารถสร้างความฝันหรือจินตนาการอย่างมียุทธศาสตร์ ตามแนวทาง DARA Project ดังนี้ D : Development (การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน) การพัฒนาตนเองคือการแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองให้เป็นไปในทาง ที่ถูกต้องเหมาะสม A : Assessment (การประเมินเพื่อพัฒนา) R : Result (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน) A : Advance (ความก้าวหน้า) 4) เห็นตนเองให้ถูก การคิดเชิงบวกต้องมุ่งพัฒนาสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Base Management: RBM) ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน คนที่มีคุณค่าจึงสร้างสรรค์งาน อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ความคิดของคนเรานั้นเปรียบเหมือนแท่งแม่เหล็กที่เคลื่อนที่นำพาชีวิตให้ไปหาสิ่งที่ เราคิดอยู่เสมอและดึงดูดสิ่งๆ ที่ความคิดคล้ายกับเราให้เข้ามาหาเรา เราเป็นอย่างที่เราคิด ความคิดเป็น จุดเริ่มต้นของการกระทำและการแสดงออก ความคิดเหมือนมีตัวตน ถึงแม้จะจับต้องไม่ได้แต่มีพลัง มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความคิดได้ การเลือกคิดในเชิงบวก ทำให้ตนเองสบายใจ มีความสุข ทำให้คนรอบข้างมีความสุขด้วย มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลัง มีกำลังใจ ต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อ ทำให้ก้าวสู่ความสำเร็จได้อย่างไม่ยากเย็น นักเรียนเมื่อได้รับการฝึกและรับรู้การคิดเชิงบวกจะส่งผลให้เรียนรู้ได้อย่างมีความสุข ครูควรย้อนถามตนเองบ้างหรือยังว่า วันนี้เราได้หยิบยื่นความคิดเชิงบวกเพื่อพัฒนาให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก้าวเผชิญปัญหาอย่าง มีเป้าหมายและรู้เท่าทันปัญหาอย่างสร้างสรรค์ วันนั้นเราจะสุขใจเพราะใคร ๆ ก็ไม่อาจสร้างคนให้มี คุณภาพสู่สังคมได้เท่าเทียมครู จงภูมิใจเถิดหน้าที่ได้มาเป็นครู

สุพัตรา หมั่นนอก (2555 : 61) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาทัศนคติเชิงบวก ประกอบด้วย 1) โน้มน้าวให้นักเรียนมีจิตสำนึกคิดเชิงบวก 2) ฝึกการยอมรับว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ และเป็นทางออกที่สวยงาม 3) ให้เกียรติ ให้โอกาสและการให้อภัยซึ่งเป็นคุณธรรมสูงสุดของมนุษย์ 4) ขจัดความคิดเชิงลบออกให้หมด 5) แบ่งปันความสุขให้ผู้อื่น 6) การเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับจิตใจผู้อื่น 7) ควบคุมสิ่งเร้าจิตใจที่เกิดขึ้นภายนอก 8) สร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในสิ่งที่มุ่งหวัง 9) ฝึกกำหนดเป้าหมาย 10) การคิดถึงเป้าหมายด้วยทัศนคติเชิงบวก 11) ตรวจสอบทัศนคติของตนเอง ด้วยทัศนคติเชิงบวก 12) ทบทวนการกระทำและการคิดด้วยทัศนคติเชิงบวก

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการดำเนินงานในสถานศึกษาทั้งในด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Adaptability) ในองค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรงทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องทันสมัยกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษา ไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัยในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัย ทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรม มีสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้า และพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวก ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหาร และครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การรูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการที่เหมาะสมครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรม จริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้ หรือสอนหนังสือธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียนสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สุพัตรา หมั่นนอก (2555 : 66) ได้สรุปว่า การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการจัดการเรียนการสอน นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้วางแผน สามารถจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของท้องถิ่น จนทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียงสามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นได้ และได้รับความร่วมมือจากชุมชน เพื่อให้สถานศึกษาก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ประยูร คุณนาม (2557 : 83) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมจะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษาและนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น สถานศึกษา

จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับตัวให้ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัว ไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อจะสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องใช้เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดต่อนักเรียนซึ่งสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิจารณ์ พานิช. (2550 : 22 - 25) โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ภารกิจสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในยุคของโลกาภิวัตน์ที่สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่เตรียมและพัฒนาคน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดรูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้มีความเป็นเลิศเพื่อจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพ การที่จะพัฒนาสถานศึกษาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องอาศัยปัจจัย องค์ประกอบ และกระบวนการหลายอย่าง ต่อไปนี้คือ 1) บทบาทของผู้บริหารต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 2) ลักษณะสถานศึกษาที่เป็นเลิศ 3) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4) หลักการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะเป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องมีความรอบรู้ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) ยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา 2) ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ 3) ยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นกรอบกำกับการบริหาร 4) ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เป็นหลักในการบริหารอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร 5) ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง 6) พัฒนาโรงเรียนให้เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีสมรรถภาพในการจัดการความรู้ 7) ใช้กรอบแนวทางจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ แบบแผนที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ของความต้องการของสถานศึกษา

โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศนั้น จะต้องมั่งคั่งมั่งคั่งบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากร วัตถุ เทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน

ลักษณะสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งส่วนที่เป็นบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output หรือ Product) ซึ่งเป็นแนวความคิดการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นกรอบการพิจารณาดังนี้

องค์ประกอบ	ลักษณะที่เป็นเลิศ
ด้านบริบท (Context)	สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา
ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)	- ทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร ครู เป็นบุคลากรมืออาชีพ - ทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยี และงบประมาณได้มาตรฐาน เหมาะสมทันสมัยและเพียงพอ - หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น - แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย - การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยุทธศาสตร์
ด้านกระบวนการ (Process)	- กระบวนการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด - กระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นโรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม - การประกันคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน
ด้านผลผลิต (Output หรือ Product)	- ผู้เรียน มีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน มีความรู้ คุณธรรม - โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่น

กระบวนการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีกระบวนการตามขั้นตอน ดังนี้

1) กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง สร้างความตระหนักให้เกิดกับผู้เกี่ยวข้องว่างานของโรงเรียนต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา 2) หาความต้องการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ของกระทรวง สพฐ. และเขตพื้นที่ การศึกษา สำนวความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนา 3) การประเมิน

สภาพองค์กร หรือการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ศึกษาและประเมินโรงเรียนโดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน 4) วางแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี กำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อดำเนินงานในกิจกรรมภารกิจหลัก ที่สำคัญ สร้างผลงาน สร้างคุณภาพ จากจุดแข็งของโรงเรียน การรวมพลังคน และทรัพยากรเพื่อการ สนับสนุนภารกิจการบริหารงาน 5) วางแผนปฏิบัติงานประจำปี แปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ในรูปงาน โครงการ กิจกรรม 6) เสริมสร้างศักยภาพในองค์กร ด้วยการจัดหาสื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์เพื่อ การบริหารจัดการ 7) ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ (Action plan) 8) วัดและประเมินผลการดำเนินงาน โดยประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนด 9) ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

การที่จะพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ นอกจากจะต้องดำเนินงานตามขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารโรงเรียน ยังจำเป็นต้องใช้หลักการทำงานที่สำคัญ ดังนี้ 1) คำนึงถึงเป้าหมาย คือ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คุณธรรม 2) ทำงานด้วยความทุ่มเท ทำงานด้วยความรับผิดชอบ รับผิดชอบและรับชอบในผลงาน 3) การทำงานเชิงรุก อย่างมีระบบ มีแผน มีการบริหารอย่างมีเป้าหมาย ตรวจสอบได้ 4) การปฏิรูประบบการบริหารงาน ได้แก่ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารเงิน การพัฒนาบุคลากร 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ร่วมกัน สร้างพันธสัญญา ข้อตกลงในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ตามแผนงาน โครงการ โดยการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัด (KPI) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการพัฒนาคุณภาพงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัว ไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายาม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน มีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีความรู้ เทคนิค วิธีการที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้ทันสมัย เรียนทั้ง เนื้อหาวิชา และคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือธรรมดา เพราะวิธีการ เรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน จะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อ การประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งหากดำเนินการพัฒนาตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ คณะครู และกรรมการ สถานศึกษา สนับสนุน คอยช่วยเหลือตลอดทั้งกำกับติดตาม เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายปลายทาง คือ “สถานศึกษาที่เป็นเลิศ” ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา คือ ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอนหรือ พัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผล ทั้งด้านวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงาน

บริหารทั่วไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้สถานศึกษาทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (Solving Problems) องค์การต่าง ๆ หรือสถานศึกษาย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้การกำหนดรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใดก็ตามในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การบ่งชี้ถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การประสานงานเป็นแนวทางของการร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสมการบริหารและการจัดการในสถานศึกษาจึงควรยืดหยุ่นพอควรนับตั้งแต่หลักสูตรควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาการต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ ความถนัดของนักเรียนจะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นการบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพเกิดความราบรื่นเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้าผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ทางเผด็จการไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้างแต่ต้องไม่ทำให้เสียผลประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงานไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงานเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชยหรือการให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เกิดความเป็นมิตรให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรในทุกฝ่ายย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 1186) ได้ให้ความหมายของปัญหาว่า ปัญหา คือ ต้นเหตุ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 175 - 176) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ปรารถนาหรือไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน

มนตรี พ่วงวงศ์ (2555 : 10) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง สภาพคับข้องใจ ในสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ปรารถนาหรือไม่ปรารถนา ในเวลาเดียวกัน หรือหมายถึงความไม่พึงพอใจ ที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่าง ของวิธีการแก้ปัญหา และการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจจะนำไปสู่หรือไม่นำไปสู่การ แก้ปัญหา และปัญหาอาจได้รับการแก้ไขหรือไม่ได้รับการแก้ไข เมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นถูกนำไปใช้

Hoy & Miskel (1991 : 336) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง ความไม่พึงพอใจ ในที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหา และการเลือก วิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจจะนำไปสู่หรือไม่นำไปสู่การแก้ปัญหา และปัญหาอาจได้รับการแก้ไข หรือไม่ได้รับการแก้ไข เมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นถูกนำไปใช้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2543 : 6 - 7) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นศิลปะเชิงกลยุทธ์ที่ต้อง ผ่านกระบวนการคิดการใช้สมองไตร่ตรอง เพราะปัญหาย่อมมีความซับซ้อน และการตีความประเด็น ที่ซับซ้อนเหล่านั้น และที่สำคัญการแก้ปัญหามองอยู่บนสติสัมปชัญญะมากกว่าการใช้อารมณ์ เพราะ อารมณ์เป็นเชื้อเพลิงที่ดีของปัญหา

วิระพล สุวรรณนันท (2525 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553 : 235) กล่าวว่า การแก้ปัญหามองต้องแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหามองแต่ละปัญหามองจะได้หลายอย่าง การแก้ปัญหามองจึงควรหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติด้วย

สุพัตรา หมั่นนอก (2555 : 74) สรุปว่า การแก้ปัญหามองภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียน การสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหามองภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การนำโรงเรียนสู่มาตรฐานต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับ ของสังคม 3) การบริหารนำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำในสังคม สามารถบริการสังคมในด้านวิชาการได้ 5) การจัด สภาพทั้งภายในอาคารและบริเวณโดยรอบโรงเรียนให้มีบรรยากาศเหมาะสม และ 6) การใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด คัดค้าน และเกิดประโยชน์สูงสุด

ประยูร คุณนาม (2557 : 82 - 83) ได้กล่าวถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหามอง ในโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริการงานภายในสถานศึกษานั้นแต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบ ให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตาม ในการทำงานของสถานศึกษามองประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่งถึง ความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติ

กิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อย และกิจกรรม คือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอควร นับตั้งแต่หลักสูตร ควรจัดให้พอเพียงและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของผู้เรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นล้าสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Benner (1974 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553 : 236) ได้แบ่งประเภทของปัญหาตามระดับสถานการณ์ของปัญหาออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่คงที่ (Stable) เป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งน้อยส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากเนื้องาน ซึ่งไม่ใช่ปัญหาเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข 2) ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) เป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งปานกลาง มักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในของปฏิสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่มบุคคลในองค์กร 3) ปัญหาวิกฤต (Critical) เป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งมากและต้องการการแก้ไขโดยเร่งด่วนในเวลาอันจำกัด มักมีพื้นฐานของปัญหามาจากองค์การใหญ่ที่ต้องการให้องค์การเล็ก ๆ แก้ไข

การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลเช่นเดียวกับกระบวนการตัดสินใจ แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบได้มีผู้เสนอแนะต่าง ๆ กัน ดังนี้ Huse & Bowditch (1977 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553 : 237) เสนอแนะว่า การดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ (System Approach) เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีระบบเป็นเครื่องมือที่ปราศจากความลำเอียงและสามารถตัดสินใจหรือนโยบายได้โดยอยู่ภายในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร และวิธีการระบบยังเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเป็นระบบอีกด้วย Sayles (1979 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553 : 238) ให้ความเห็นว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะได้จากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์กรมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ปัญหา 2) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล 3) การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้

ยงยุทธ สิงตะนะ (2556 : 8) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทศนคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจได้ กระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กร โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ มีความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับ มะลิ สิงห์เสนา (2555 : 12) ได้ให้ความหมายของคำว่าความขัดแย้ง คือ

กระบวนการหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นในเรื่องความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีความไม่เท่าเทียมกัน หรือแตกต่างกันในความคิด ทศนคติ ความมั่นใจ ความเชื่อ อารมณ์ หรือพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่ปัญหา เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรได้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550 : 13) กล่าวถึงสาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้ง ดังนี้

- 1) ค่านิยม (Values) ค่านิยมของบุคคลเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การอบรมเลี้ยงดูหรือ การที่ถูกสั่งสอนมา การที่บุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้มีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้ง มักจะเกิดจากการที่บุคคลมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานร่วมกัน
- 2) การรับรู้ (Perception) ความแตกต่างของการรับรู้เป็นผลมาจากที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่เหมือนกันหรือ คล้ายกัน เมื่อบุคคลพบสถานการณ์ใหม่ก็มักจะเห็นและตีความตามประสบการณ์เดิมของตน หากบุคคล มีประสบการณ์ที่ต่างกันก็จะทำให้มีการรับรู้ที่ต่างกัน การรับรู้ต่อเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละ บุคคลอาจแตกต่างกันได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น
- 3) เอกลักษณ์ (Identity) แต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มบุคคลย่อมมีเอกลักษณ์ของตน บุคคลมีความผูกพันและมีความ ภูมิใจในเอกลักษณ์ของตน ศักดิ์ศรีอย่างหนึ่งของบุคคลเป็นผลมาจากเอกลักษณ์ เมื่อใดบุคคลรับรู้ว่ เอกลักษณ์ของตนถูกทำลาย ถูกเหยียดหยามหรือถูกทำให้ด้อยคุณค่า เมื่อนั้นความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น
- 4) อาณาเขต (Territory) บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การมักจะมีอาณาเขตหรือปริมณฑลที่ตนเอง เป็นเจ้าของครอบครอง หรือรับผิดชอบบุคคลมักจะแสดงความเป็นเจ้าของในอาณาเขตของตน การที่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรู้ว่าอาณาเขตของตน ถูกรุกราน รุกล้ำ มีผู้อื่นเข้ามาใช้หรือมาทำประโยชน์ ก็ย่อมจะเกิดความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าในอาณาเขตนั้น ๆ ตนจะไม่ทำกิจกรรมอะไรก็ตาม
- 5) เป้าหมาย (Goals) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน และเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกัน หรือ ไปด้วยกันไม่ได้มักจะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การที่มีหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกมีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้โดยง่าย ความแตกต่างในเป้าหมาย ไม่ว่าบุคคลที่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ต้องมาทำงานร่วมกัน หรือเป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์การ หรือแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายต่างกัน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความ ขัดแย้ง นอกจากความแตกต่างในเป้าหมายโดยที่เป้าหมายเหล่านี้ไปด้วยกันไม่ได้ จะเป็นสาเหตุสำคัญ ของความขัดแย้งแล้ว การที่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ก็เป็นสาเหตุที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของ ความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 217) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัย ก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง ปัญหาของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคล หรือกลุ่มคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบ ของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

หรือไม่ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ และจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่แก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้ 1) การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับต่ำ 2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์การ 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

วันชัย ทองพรม (2558 : 38) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ จึงมีคำถามว่า เราจะทำอย่างไรให้ได้รับประโยชน์มากที่สุดและรับโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อองค์การที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า การแสดงบทบาทของผู้บริหารและผู้นำยุคใหม่จึงตระหนักในความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในองค์การ โดยทั่วไปผู้นำจะมองความขัดแย้งในสองด้าน คือ ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในความขัดแย้งและผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นซึ่งวิธีการทั่วไปที่ผู้นำสามารถนำมาใช้จัดการความขัดแย้ง ได้แก่ 1) กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่แตกร้าง เป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้ 2) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพื่อความขัดแย้ง และ 3) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ

Robbins (1983 : 368) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน คือ การมีสภาพการณ์นำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การสื่อสารโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล เช่น ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล 2) การรับรู้ คือ หากบุคคลรู้สึกว่าตนถูกรบกวนโดยสถานการณ์หรือการรับรู้ว่าคุณภาพการส่งผลกระทบของตนเพราะการรับรู้ของบุคคลว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ 3) พฤติกรรมที่แสดงออก คือ พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง หรือการยอมให้ 4) ผลของความขัดแย้ง คือ ผลที่เกิดจากการจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามอาจจะเป็นทั้งผลดีและเป็นประโยชน์สามารถเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม อาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ ซึ่งเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่มได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2550 : 234) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้ 1) การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณี

ที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่น ที่อาจใช้อำนาจในการข่มตนเอง 2) การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือฝ่ายตรงกันข้าม 3) การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง 4) การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับการถ่วงดุลที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาแบบนี้ง่ายขึ้น 5) การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในชั่วเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน 6) การตัดสินใจตามกฎหมาย เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ 7) การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธสัญญาของทุกฝ่าย 8) การปล่อยให้เป็น เมื่อสิ่งที่ทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้ตนเองมีโอกาสเรียนรู้ 9) การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายตนเอง

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษามีการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายในสถานศึกษากิจกรรมต่าง ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550 : 120) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการติดตามผล ทั้งนี้ อาจเป็น

เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและมีความตระหนักในแนวโน้มทางการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 126) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง พบว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเถินวิทยา พิจารณาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง พบว่า ในภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่ามีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาและที่เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำประเด็นสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์แล้วมาแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2552 : 74) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายได้ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ

จันจิรา เฟ็งคล้าย (2553 : 10) ได้ศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จากการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมยศ บุญเจริญ (2553 : 73) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามากที่สุด รองลงไปที่คือการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีค่าน้อยที่สุด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

รัฐจันทร์ ชัยชญา (2553 : 117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารระบบสารสนเทศกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วัตถุประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์ การวางแผนการเงิน การบูรณาการ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การสรุปสำหรับผู้บริหารและพันธกิจขององค์การ

เนลา ระโหฐาน (2553 : 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

นพwana วิภักดิ์ (2553 : 112) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงตามไปด้วย

พรรณนา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 150) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ ผู้เปลี่ยนแปลงบริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี มีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

ประไพ อุดมผล (2554 : 5) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุระนิต สุระสังข์ (2554 : 84) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

แล้วเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ ด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพผลประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้ ดังนี้ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้วยความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้ดังนี้ ด้านความหลากหลายของบุคลากรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาและด้านความมีเกียรติยศศักดิ์ศรี

กรรณิการ์ เพื่องประยูร (2555 : 93) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์สุขภาพองค์กรกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สุขภาพขององค์กรของสถานศึกษาประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ทั้งโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพผลประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ทั้งโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) สุขภาพองค์กรของสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จกมล บุญคมรัตน์ (2555 : 118) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านการบริหารงานงบประมาณสูงที่สุด

ศศิธร จันทรศิริ (2556 : 113) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการกับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า การการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กาญจนา ยาวะโนภาส (2556 : 109) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และอยู่ในระดับสูงเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในทุกด้าน

อัมพร ภูทองไชย (2557 : 92) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และอยู่ในระดับสูงทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับสูงจึงส่งผลถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

รัตนา นาคมุสิก (2558 : 86) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร จำนวน 115 คน และครูผู้สอน จำนวน 312 คน รวม 427 คน โดยใช้แบบสอบถาม 2 ส่วนคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982 และ 0.984 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ ได้แก่ สถิติค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และจากการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงาน และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ร้อยละ 97.10

งานวิจัยต่างประเทศ

Medina (2010) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา พบว่าการส่งเสริมการจัดการศึกษาจะต้องอาศัยระบบการจัดการที่สามารถควบคุมผลทางกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำและการวางแผนกลยุทธ์สามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาและมีผลในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถทำให้คุณภาพการศึกษาที่มีความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ช่วยส่งเสริมสังคมแห่งคุณธรรมและระบบการศึกษาสัมผสมผสานด้วยกัน

Yamohammadian (2011) ได้ศึกษาวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศอิหร่าน จากการวิจัยเพื่อพัฒนาพบว่า การนำวิธีการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในมหาวิทยาลัยเอกชนส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาจัดกลุ่มงาน สร้างกระบวนการทำงานเป็นทีม กำหนดและวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันสามารถพัฒนาระบบการจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนได้อย่างเต็มรูปแบบ

Nermin (2011) ได้ศึกษากลยุทธ์การวางแผนในสถาบันการศึกษาระดับสูง กรณีศึกษามหาวิทยาลัยซากายา ประเทศตุรกี จากการวิจัยพบว่า การวางแผนการจัดการศึกษาในระดับ

การศึกษาที่สูงขึ้นมีข้อจำกัดในเรื่องของสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจซึ่งมีผลให้ระบบการจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนตามด้วย การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาจึงต้องรัดกุม เฉียบแหลมเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการศึกษาพบว่าสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการประเมินกลยุทธ์เป็นระยะ และจะต้องมีการทบทวนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี ซึ่งกระบวนการดังกล่าวส่งผลให้การจัดการศึกษามีความทันสมัยและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก

Tuba (2012) ได้ศึกษาการใช้กลยุทธ์ระบบข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาในการศึกษา การใช้การวางแผนกลยุทธ์กับการงานประกันคุณภาพการศึกษานั้นส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะการดำเนินการประกันคุณภาพทางการศึกษานั้นจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์รวมทั้งภายในและภายนอก การนำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้จึงทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพเป็นไปได้ตามทิศทางของสถาบันการศึกษา

Hijji (2014) ได้ศึกษาการใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในงานห้องสมุด พบว่า งานวิชาการห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ กระบวนการดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานในห้องสมุดได้อย่างดียิ่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาเป็นหลัก ดังนั้นประสิทธิผลของสถานศึกษาก็คือความสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวกตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน