



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

**Strategic Management and the Effectiveness of the Schools under
the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2**

อมรรัตน์ เตื่อนทอง

Amornrat Tearntong

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Education Thesis in Educational Administration

Phetchaburi Rajabhat University

2553

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประจำบึงฉลือจังหวัด 2

ผู้วิจัย นางอมรรัตน์ เกื้อนทอง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษา

.....ประธานกรรมการ
(ดร.มณฑา จำปาเหลือง)

.....กรรมการ
(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

.....กรรมการ
(ดร.มณฑา จำปาเหลือง)

.....กรรมการ
(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)
คณบดีคณะครุศาสตร์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 **ผู้วิจัย** นางอมรรัตน์ เกื่อนทอง **สาขาวิชา** การบริหารการศึกษา **พ.ศ.** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 อันดับ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

2. ประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ การประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการ

Thesis Title : Strategic Management and the Effectiveness of the Schools under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2. **Researcher :** Mrs. Amornrat Tearntong **Major :** Educational Administration. **Year :** 2011

Abstract

The purposes of this research were to study 1) the strategic management level of the schools under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2, 2) the effectiveness level of the schools under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2 and 3) the relationship between the strategic management and effectiveness of the schools under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2. The research samples were 290 teachers of the schools under the office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2. The research instrument was a questionnaire that constructed in the 5 scale rating form. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation and the Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The strategic management level of the school administrators under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2 was found in the high level as a whole that were ranged from strategic formulation, strategic implementation and the process of evaluation and control.
2. The effectiveness of the schools under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2 was found in the high level as a whole that were ranged from the aspect of latency, integration and adaptation.
3. The Relationships between the Strategic Management and Effectiveness of School under the Office of Prachuapkhirikhan Educational Service Area 2 were found in the high level with statistical significance at .01 level. The highest relationship was the pair of the process of evaluation and control and goal attainment effectiveness, while the pair of the environment scanning and the integration effectiveness was at lowest relationship.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงของ ดร.มณฑา จำปาเหลือง ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและให้การช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ ดร.มณฑา จำปาเหลือง รองศาสตราจารย์ศรัณิภา เพชรสม ประธานกรรมการและกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ นายมานิตย์ ศรีสง่า ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 นางสาวอุทุมพร เดชคง ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 และนายสมยศ ชันท์กำเนิด ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองตาแต้ม (ราชประชานุฑูล) ได้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้อำนวยการ โรงเรียนรัษฎวิทยา ที่ได้อนุเคราะห์ให้ทดลองใช้แบบสอบถาม ครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ที่อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลการวิจัยที่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยมาตลอด

อมรรัตน์ เกื่อนทอง

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	9
ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่	
4 ผลการวิจัย.....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.....	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.....	60
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	66
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	85
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	89
ภาคผนวก ค แบบประเมินการหาค่าความสอดคล้อง (IOC).....	99
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย	107
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	109
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	112

สารบัญญัตราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.....	55
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	56
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการจัดทำกลยุทธ์.....	57
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	58
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการประเมินผลและการควบคุม.....	59
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.....	60
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการปรับตัว.....	61
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	62
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบูรณาการ.....	63
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์การ.....	65
4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ละด้านและประสิทธิผลโดยรวม.....	67
4.13 ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมและประสิทธิผลโดยรวม.....	68

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูง นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน และเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสันติสุขสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ได้ ประเทศไทยจึงแก้ปัญหาของชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550 : 2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานในสังกัดใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อร่วมกันบริหารและดำเนินงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ภายใต้การประสานความร่วมมือกันกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผล เพื่อร่วมกันดำเนินการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง เป็นธรรม และมีคุณภาพได้มาตรฐาน พร้อมทั้งเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2552 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัญหาการบริหารในภาวะวิกฤต เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การบริหารองค์การในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่างๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาหนักอกของผู้บริหารทั้งหลายที่กำลังเผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการนำนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรเป็นโรงเรียนที่มี สังคม บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดีทั้งด้านการบริหาร ด้านการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดและได้รับ การพัฒนาครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน รวมทั้งเป็นสถานศึกษาที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชน และสถานศึกษาอื่นในชุมชนได้ (อรุณ จันทวานิช, 2547 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2549 : 45) ซึ่งเปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เนื่องจาก ประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารหรือองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ดังนั้นสถานศึกษาควรมีเป้าหมายให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ให้เป็นผู้ได้รับประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของนักเรียนหลังจากออกจากโรงเรียนไปแล้ว และควรฝึกนักเรียนให้เคารพในกฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อฝึกหัดให้นักเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบของสังคม และกฎหมายของบ้านเมืองในอนาคตต่อไป สอดคล้องกับ แนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 380) กล่าวถึงการประเมินประสิทธิผล ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับตัว (adaptation)

พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน 2) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (goal attainment) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น 3) การบูรณาการ (integration) การสร้างความมั่นคง ประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน และ 4) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (latency) ทำให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และลักษณะการบริหารเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และสอดคล้องกับแนวความคิดของแคมเบล (Campbell, 1977 : 13-35) ที่ได้กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบูรณาการ และคุณธรรมจริยธรรม และจากงานวิจัยวิเชียร เวลาดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษาโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและบริการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 7-8) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้เหมาะสมถูกต้องจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย (อาคม วัตไชสง, 2547 : 83) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการบริหารที่ดี เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลต่องานโดยตรงซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวิเชียร เวลาดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนองศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนองศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโซเดอร์ (Soder. 1987 : 2410-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบ จัดเป็นโครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็น ไปอย่างถูกต้อง และ จันทนา มั่นคง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ

โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนและหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 โดยเลือกศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ ฮังเกอร์และวีเลน (Hunger and Wheelen) ที่กล่าวไว้ 4 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel) และ Campbell ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัว (adaptation) 2) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (goal attainment) 3) การบูรณาการ (integration) 4) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (latency) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

คำถามการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ดังนี้

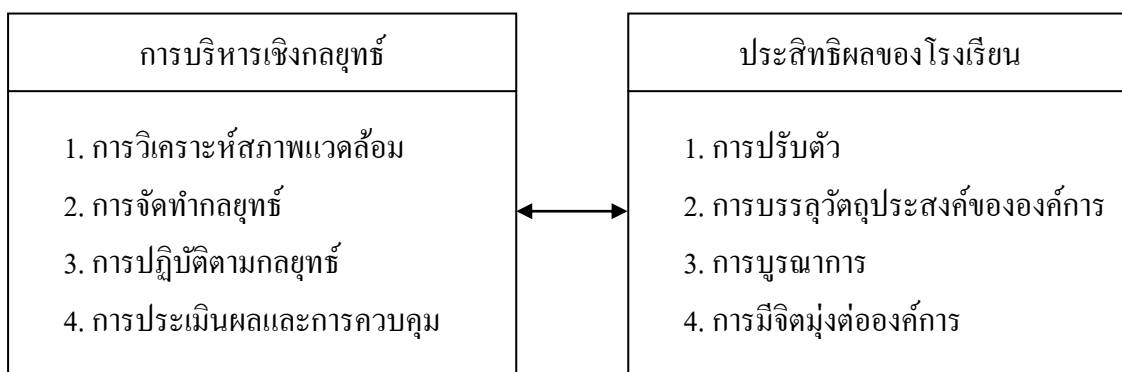
1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,253 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 377) ได้กลุ่มตัวอย่าง 290 คน
3. ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่
 - 3.1 ตัวแปรต้น คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของฮังเกอร์และวีเลน (Hunger and Wheelen) ที่กล่าวไว้ 4 ประการ คือ
 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 2. การกำหนดกลยุทธ์
 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991: 380) และ Campbell (1977: 13-35) ได้แก่

1. การปรับตัว (adaptation)
2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (goal attainment)
3. การบูรณาการ (integration)
4. การมีจิตมุ่งต่อองค์กร (latency)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ และแนวคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของของ ฮังเกอร์และวีเลน (Hunger and Wheelen) และประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991: 380) และ Campbell (1977: 13-35) จึงได้มีกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาว ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก “การวิเคราะห์หรือ SWOT Analysis” กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ จัดทำโปรแกรมดำเนินงานงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน

1.4 การควบคุมและการตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบูรณาการ และการมีจิตมุ่งต่อองค์การ ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้วางไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การปรับตัว (adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์การ และการพัฒนาคุณภาพองค์การอย่างต่อเนื่อง

2.2 การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (goal attainment) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและโครงการต่าง ๆ ความมีคุณภาพของกระบวนการและผลผลิต ความเพียงพอและการได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

2.3 การบูรณาการ (integration) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศขององค์การหรือสุขภาพจิตของบุคลากร และความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.4 การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (latency) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ การกำหนดเป้าหมายและความสนใจในชีวิตของบุคลากร ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรและความมีเอกลักษณ์ขององค์การ

3. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียนในเขตอำเภอหัวหิน อำเภอปราณบุรี อำเภอสามร้อยยอด และ อำเภอกุยบุรี รวมทั้งสิ้น 104 โรงเรียน

4. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียนในเขตอำเภอหัวหิน อำเภอปราณบุรี อำเภอสามร้อย ยอด และอำเภอกุยบุรี

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้รับทราบข้อมูลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนและ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

2. ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

3. แนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล
2. เป้าหมายของสถานศึกษา
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จของสถานศึกษา
5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ไว้จำนวนมาก และจะอธิบายความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (strategic) ดังต่อไปนี้

ฟิตส์และเลย์ (Fitts and Lei, 2000 : 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

กลูอิก (Glueck, 1984 : 196) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสพอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณา กลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

ซีโต้ และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990 : 223) ได้ให้ความหมายของการบริหาร กลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้อง สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ

ไรท์ ปรีนเจอร์ และครอล (Wright Pringle and Kroll, 1992 : 19) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุตามภารกิจและ เป้าหมายขององค์กร

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006 : 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและ การปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ

Chandler (อ้างถึงใน สุมนรัตน์ สกุลศิริทรัพย์, 2550 : 29) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวิธีการ ทำงานไปสู่สภาพใหม่ องค์กรอยู่รอดและปลอดภัย ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องทั้ง โดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

Rue and Holland (อ้างถึงใน วรวิทย์ ทวีปวณิช, 2550 : 8) การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไป ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

สุมนรัตน์ สกุลศิริทรัพย์ (2550 : 29) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการ ตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาการบริหาร กลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมิน โอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (อ้างถึงใน ประเสริฐ ผลามิตร, 2550 : 18) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้อง เตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขัน ได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (อ้างถึงใน สมปอง หวังรุ่งวิชัยศรี, 2547 : 11) ได้ให้ ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะ ยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจเอง

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (mission) ซึ่งประกอบด้วย การเขียนข้อความ บรรยายกว้างๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (purpose) ปรัชญา (philosophy) และเป้าหมาย (goals)
2. การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อน
3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เพื่อค้นหาความได้เปรียบ ในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไป เพื่อจกฉวยโอกาส (opportunities) มาเพื่อดำเนินงานและ หลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (threats) ที่จะเกิดขึ้น
4. วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

5. กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ

6. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (long-term objectives) และกลยุทธ์แม่บท (grand strategies) ที่จะนำมาใช้เพื่อให้ทางเลือกการดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จ

7. พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้น (short-term strategies) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท

8. นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี

9. ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นตัวนำเข้า (input) เพื่อการตัดสินใจในอนาคต

จากที่กล่าวข้างต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การอำนวยการ (directing) การจัดองค์การ (organizing) และการควบคุม (controlling)

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2000:8)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การ

วิเคราะห์สวอท” หรือ ”SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์

ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และกำหนดนโยบาย (policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (mission) พันธกิจขององค์กร คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัท ดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (what the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (what it wants to become) ซึ่งก็คือ “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (strategic vision) ในอนาคต

นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (vision) และ พันธกิจ (mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (mission statement) “ในปัจจุบันบริษัท ดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วน วิสัยทัศน์ (vision statement) “บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไร ในอนาคต”

2.2 วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (what) และ เมื่อไร (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของ ปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

เป้าหมาย (goals) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น” หรือ “increased profitability” ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (master plan) ที่บริษัท จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทาง การดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (strategic business unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงาน

ต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment) เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (policies) นโยบาย คือแนวทางกว้างๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์ (strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็น โปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีการดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาดต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999:3-4) ได้ให้นิยามไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการ

กำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกรายละเอียดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน (Stahl and Grigsby, 1992)

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่างๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกล

ยุทธ์ได้เหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมีข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้หาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ส่วนประกอบอย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การระบุภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญจะระบุสิ่งที่องค์กรจะกระทำและคาดหวังว่าจะบรรลุเป้าหมายภายในระยะกลางหรือระยะยาว

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือ การระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมขององค์กรรวมทั้งฐานะการแข่งขันขององค์กรและคู่แข่งรายสำคัญ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร คือ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรที่จะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก การสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของความสามารถนั้นๆ

5. การดำเนินกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกเลือกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะต้องถูกนำไปสู่การกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสี่ส่วนที่สำคัญ 4 ส่วน คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบการควบคุม การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและการควบคุม และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3. ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นการกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

5. การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ (อ้างถึงใน ประเสริฐ ผลมิตร, 2550, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีเกี่ยวข้องกัน / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การบริหารและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

4. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้

สำหรับประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

1. ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

1.1 เพื่อให้แนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”

1.2 ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ โอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.3 เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ

1.4 ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

1.5 เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่ม หรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จทางการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

2. เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูงใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่ม

ความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการถกเถียงกันที่ถี่

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แขนง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร พบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

5. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจางค์ (2551 : 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรกๆ ที่องค์กรต้องคำนึงถึง ทิศทางขององค์กรจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่าองค์กรต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์กรต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางขององค์กรอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปหรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์กรได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์กรหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้น ทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาด

เช่นเดียวกัน องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรม และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในขณะนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้น โดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์การให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์การปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์การที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทรัพยากรขององค์การ กล่าวว่างค์การที่มีความพร้อมในปัจจุบันการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่างค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่นๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำให้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ

ในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์การด้วย เนื่องจากองค์การที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์การอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

การปฏิบัติภารกิจกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญดังต่อไปนี้ (วิทยา คำนธำรงกุล, 2546, หน้า 163)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูง

โน้มน้าว (persuasion) การจูงใจ (motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (corporate values and culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์กรจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์กร (organization chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนกงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่าควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้นๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วย หน่วยธุรกิจที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์กรใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์กรก็อาจจะต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หากปราศจากการ

ปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีที่สุดผ่านการถ่วงถ่วงจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากระบบสังคมที่มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรต่าง ๆ นั้นสามารถมองได้สองด้าน คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า Effectiveness กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานหรือบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพประการหลังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) เรียกว่า Efficiency งานบางอย่างอาจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่อาจจะได้ผลไม่เป็นที่พอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับผลทั้งสองฝ่ายหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ลักษณะเช่นนี้บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้นมี Effectiveness แต่ไม่มี Efficiency พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีทั้ง Effectiveness และ Efficiency ซึ่งพฤติกรรมที่ดีนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ก็เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติตามแนวคิดของระบบสังคม

1. ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารหรือองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน ดังมีผู้ให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 510) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 97) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อาจิริส (Chris Argyris, 1964 : 21) ให้นิยามของประสิทธิผลว่า หมายถึง สภาวะที่องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือ ผลผลิตคงที่

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1966 : 82) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1989 : 155 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 31) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 401) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถใช้ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงาน ให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

สถิต กองคำ (2542 : 58) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ความสำเร็จของการบริหารที่ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับ เป็นการ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาการบรรลุผลถึงเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างแน่นอน

สมพงษ์ เกษมสิน (2533 : 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การ พิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามประสงค์ หรือความคาดหวังเป็นหลัก ในการนำเอา ผลงานที่สำเร็จตามที่หวังไว้มาพิจารณาและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ อาจเกิดจาก การปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่ได้ หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงาน เพียงอย่างเดียวหนึ่ง ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสาน การคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. เป้าหมายของสถานศึกษา

สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญโดยทั่วไป คือ ต้องเตรียมนักเรียนให้สามารถดำรงชีวิต ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 88)

1. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการเมือง โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกชั้นเรียนให้นักเรียนมีประสบการณ์ และมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับวิถีทางแห่งระบอบประชาธิปไตย

2. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สถานศึกษาต้องให้ความรู้ในการประกอบอาชีพแก่นักเรียน ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริตสร้างอุปนิสัยให้เป็นคนขยันขันแข็ง เป็นผู้บริหารที่ดี และเป็นผู้บริโภคที่ดี

3. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ในทางสังคมและวัฒนธรรม สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดที่จะรักษา ห่วงหาวันวัฒนธรรมไทยต่าง ๆ และรู้จักการวางตนในสังคม ทำงานเป็นหมู่คณะ มีความรักชาติรักแผ่นดิน

4. เพื่อให้นักเรียนเคารพเหตุผล การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสมเหตุสมผล โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

5. เพื่อฝึกให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สถานศึกษาต้องรู้จักส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

6. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ได้รับประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของนักเรียนเพื่อออกจากโรงเรียนไปแล้ว

7. เพื่อให้นักเรียนเคารพในกฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อฝึกหัดให้นักเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบของสังคม และกฎหมายของบ้านเมืองในโอกาสต่อไป

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษามีหน้าที่สั่งสอน อบรม กุลบุตร กุลธิดา ให้รู้จักสังคมประชาธิปไตย การปกครองของไทย สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างไว้ซึ่งสังคมไทยในด้านวัฒนธรรมที่ดีงาม ตลอดจนปลูกฝังนิสัยส่วนตัวให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ได้แก่ เป็นคนมีระเบียบวินัย มีเหตุผล รับผิดชอบ และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาวิจัย และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกันไป เช่น แนวคิดที่มีชื่อเสียงของสเตียร์ที่เห็นว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (Richard M. Steers, 1977 : 8) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแมนลอร์เรนท์ ที่พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศในโรงเรียน (Dale Mann, 1989 : 83) ในทำนองเดียวกัน ได้มีนักการศึกษาและคนอื่นได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน ซึ่งพบปัจจัยหลายประการ

เช่น ปัจจัยในด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน (Hopkins Dayia and Holly Perter, 1988 : 59)

นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังมีตัวแปรย่อย ๆ ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศหลายท่านได้ศึกษา และพบว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 51) พบว่าอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

บำรุง จันทวานิชและคณะ (2527 : 98) ลักษณะทางชีวสังคมบางประการของผู้บริหาร เช่น ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับในด้านพฤติกรรมบริหารนั้น วิมเพิลเบิร์ก และคณะ (Robert W. Wimpelberg and others, 1989 : 89) ได้ตั้งแระหางานวิจัยตัวแปรที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เอดมอนด์ (R. R. Edmonds, 1979 : 27) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งการมีบรรยากาศในด้านวิชาการ การเรียน การสอน ที่เน้นในทักษะพื้นฐาน

เอเวอร์ฮาร์ดและมอริซ (K. B. Everard and Geoffery Morris, 1985 : 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ผู้บริหารต้องสามารถบริหารในด้านต่าง ๆ คือ บริหารตนเอง เช่น การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร บริหารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่คล้ายกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน เช่น ที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และปัจจัยด้านครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาท การจูงใจ

องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามสภาพสังคมไทย ได้แก่

1. ด้านนโยบายโรงเรียน ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง เทคโนโลยีและอุปกรณ์

1.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การบริหารโรงเรียนซึ่งมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไป การกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คน

ระดับต่างจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และกิจกรรมในอนาคตขององค์กร ก็มีมากขึ้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) จากแนวคิดในการจัดแบบวิทยาศาสตร์ เพราะสมมติฐาน (hypothesis) แนวคิดนี้มีอยู่ว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะวิธีดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญ (expertise) เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น และจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อน หรือการเหลื่อมล้ำในการทำงาน (duplicate and overlap) ในหน้าที่ด้วย ในการทำงานถ้ามีการแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้ว มอบให้แต่ละคนไปทำตามความถนัด และฝีมือในการทำงาน งานโดยรวมก็จะสำเร็จเรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าการที่จะมอบทั้งชิ้นงานให้แต่ละบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 116)

1.3 เทคโนโลยีและอุปกรณ์ (technology & material) หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนแปลงวัตถุดิบ หรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและสมอง ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร และจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาการให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล จากการศึกษาของวูดเวิร์ด (Woodward, 1985 : 152) พบว่าองค์กรใดที่มีเทคโนโลยีซึ่งต่างกัน จำเป็นต้องใช้โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างกันด้วย

2. ด้านบุคคล สามารถแยกออกเป็นผู้บริหาร ได้แก่การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับปรุงงาน และครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติตามบทบาทการจูงใจ

2.1 ผู้บริหาร

2.1.1 การอุทิศตนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยมีเวลาในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา เพื่อดูแลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย

2.1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล มีการริเริ่มนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินการนั้นประสบผลสำเร็จ (Bernard M. Bass, 1985 : 95)

2.1.3 การปรับปรุงงาน หมายถึง การปรับปรุงงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของชุมชน ถึงแม้ว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานสำเร็จถึงขั้นหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสิ่งช่วยๆให้ผู้ปฏิบัติทำได้ดียิ่งขึ้นไปอีก โดยใช้ความเชื่อที่ว่างานต่าง ๆ ปรับปรุง ให้ดียิ่งขึ้นได้อยู่เสมอ ทำให้ดีขึ้น ทำให้มากขึ้น ทำให้เร็วขึ้น ทำให้ต้นทุนต่ำลงและใช้วัสดุอุปกรณ์น้อยลง

2.2 ครู

ภรณ์ กิรติบุตร (2529 : 93) ในเรื่องลักษณะของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะพฤติกรรมของบุคลากรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (job performance) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

สเตียร์ส (Steers, 1977 : 81) เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง

แคทซ์และคาน (Katz & Kahn, 1966 : 115) เห็นว่ามีพฤติกรรมสำคัญ 3 ประการด้วยกันที่องค์กรจะต้องได้รับการสนองตอบจากคนในองค์กร เพื่อองค์กรจะสามารถมีประสิทธิผลสูงสุด คือ

1. องค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพ

2. องค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้พนักงานขององค์กร ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ (dependable role performance) ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพขององค์กร คือ การคาดคะเนได้ทั้งในเรื่องของเครื่องมือ เครื่องใช้ และเรื่องของตน

3. องค์กรต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ และเป็นธรรมชาติ (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 : 115) สิ่งที่น่าพิจารณาในเรื่องของลักษณะบุคลากรมี 3 ประการด้วยกัน คือ

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร

3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท

3.3 การจูงใจ

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการ

3.1 ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน (Collegial Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก ซึ่งความเป็นมิตรต่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เช่น มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน แสดงความใจกว้าง และมีความเสมอภาค จากความหมายนี้ ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานจะเป็นกระบวนการที่ผู้นำจะชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในเรื่องของการตั้งจุดประสงค์นั้น ผู้บริหารควรตั้งเกณฑ์การประเมินไว้และ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อพวกเขา เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้ให้ทัศนะไว้จากการค้นคว้า และรวบรวมที่สำคัญ กูนต์ และดอนเอลล์ (Harold Koontz & Cyril O'Donnell, 1970 : 276) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตามเพื่อความสัมฤทธิ์ของเป้าหมายร่วมกัน (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530: 219)

เทอร์รี่ (Geroge R. Terry, 1977 : 119) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้บุคคลมานะพยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม บาร์นาร์ด (Barnard) และ ซิลเวอร์ (Silver) ยังได้ให้ความหมายใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่า บุคคลที่มีอำนาจในการบริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการนับถือ เนื่องจากการมีความรู้และตำแหน่ง ดังนั้น อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำ (authority of leadership) จึงมีอิทธิพลต่อหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ บทบาท กลวิธี ที่จะมอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามบรรลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และเมื่อพิจารณาถึงผู้นำในองค์การผู้นำจะใช้ อำนาจหน้าที่ของตนแสดงภาวะผู้นำ (พรรณี สุวดี, 2537: 87)

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูง กระตุ้นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นภาวะหน้าที่อันจำเป็น และสำคัญยิ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสำเร็จเรียบร้อยได้

โดยสรุปที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างคน และสร้างงานให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเครื่องมือหรือสื่อที่จะบอกได้ว่า การบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า บทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้น จึงได้ระบุให้ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดองค์ประกอบด้านการบริหารของโรงเรียน เพราะมีงานวิจัยหลายเรื่องให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักมีองค์ประกอบด้าน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนั้น ทางทฤษฎีระบบสังคมจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำอันดีเพื่อนร่วมงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการจัดการ (managerial level) ที่เป็นเครื่องมือบ่งบอกให้เห็นว่า ได้ทำการตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ที่สำคัญของระบบสังคมด้านการทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุคำจำกัดความ หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างมิตรสัมพันธ์ และ

มุ่งเน้นการสร้างกิจสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน โดยปฏิบัติตัวเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบกระตุ้นให้ครูได้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 การมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) ในการบริหารสถานศึกษานั้นถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษานั้นสามารถพิจารณาได้จากผลงานวิชาการ จากการศึกษาพบคุณภาพองค์กรในมิติการมุ่งเน้นวิชาการนี้ ได้มุ่งจุดสนใจไปที่นักเรียนและการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย โดยที่คาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนความเอาใจใส่ในด้านการเรียนของนักเรียน เช่น การค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมของนักเรียน การช่วยเหลือเพื่อนนักเรียนด้วยกันในเรื่องการเรียน การมุ่งเน้นวิชาการจะต้องเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ต้องพยายามหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาสนับสนุนขอบข่ายของวิชาการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงตนเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง โดยให้ความสนใจและมีความรู้ทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลการนิเทศ การสอนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ขณะเดียวกันบุคลากรที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้นักเรียน โดยนักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับดีมากและพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้

ดังนั้น การมุ่งเน้นวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลได้ดี ตามทฤษฎีระบบสังคมได้กำหนดให้องค์ประกอบนี้เป็นภารกิจทางด้านเทคนิค (technical level) ซึ่งแสดงออกโดยใช้เครื่องมือหรือสื่อต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกหน้าที่สำคัญของระบบสังคมด้านการบรรลุเป้าหมาย มิติการมุ่งเน้นวิชาการเป็นมิติหนึ่งขององค์ประกอบโรงเรียน และเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดสื่ออุปกรณ์ การนิเทศภายใน ตลอดจนการวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดีทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนสูง (Wayne L. Hoy and Cecil G. Miskel, 1991 : 380)

แทนเนอร์ (Tanner, 1981) ได้ศึกษาพบว่า แบบของผู้นำกับบรรยากาศทางสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นในงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาของกาบัน (Gaban, 1982) ที่พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน ในจำนวนนี้มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารการฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

รูท (Ruhl,1985) พบว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการ และ โปรแกรมการประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคิใจ (Kijai, 1987) ที่พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ บรรยากาศของสถานศึกษา ภาพพจน์ของสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิด คำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา แต่ความสำคัญทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
10. ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า
11. ประสิทธิภาพทางการบริหาร
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

ปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยรวม ๆ ที่มีได้มีการจัดลำดับความสำคัญจำเป็นมากน้อยต่างกัน แต่ในระบบบริหารการศึกษาไทย รวมทั้งจากผลการวิจัยในประเทศสนับสนุนแนวความคิดที่ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ฮอลตัน (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ , 2548 : 324) โดยฮอลตัน ได้กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีจุดหมายร่วม
 - 1.1 มีค่านิยมร่วมและความเชื่อร่วม
 - 1.2 มีจุดหมายชัดเจน

- 1.3 มีภาวะผู้นำทางการสอน
2. เน้นการเรียนรู้
 - 2.1 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
 - 2.2 มีความคาดหวังสูง
 - 2.3 มีการพัฒนาครู
 - 2.4 เน้นการสอนและหลักสูตร
3. มีบรรยากาศการเรียนรู้
 - 3.1 ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน
 - 3.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 3.3 การยอมรับ
 - 3.4 พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน
 - 3.5 การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

รัทเทอร์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 325) เห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และมาตรฐานของโรงเรียน
2. มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
3. มีการสอนของครูและความคาดหวังที่สูง
4. มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี
5. มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
6. มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
8. มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน
9. มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

มอร์ทิมอร์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 326) โดยกล่าวว่าถึงปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
3. การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
4. ความสามัคคีของคณะครู
5. เน้นการเรียนรู้

6. การสอนที่ท้าทาย
7. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
8. เน้นการเรียนการสอน
9. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
10. การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล
11. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
12. มีบรรยากาศทางบวก

ประสิทธิผลของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประกาศเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 25-30)

มาตรฐานด้านผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

4. เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กร (Criterion Measures of Effectiveness)

ความสำเร็จขององค์กรสามารถมองได้สองทาง คือ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งโดยความเป็นจริงองค์กรหนึ่งอาจจะประสบความสำเร็จมากกว่าอีกองค์กรหนึ่ง จึงมีความเป็นไปได้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากกว่ามีการออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่ดีกว่า เกณฑ์ที่จะตัดสินว่า องค์กรใดประสบความสำเร็จมีหลายรูปแบบทั้งเกณฑ์เดี่ยวและเกณฑ์รวม

1. เกณฑ์เดี่ยวที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร (Single-Criterion)

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization)

การมีผลกำไรสูง เป็นเกณฑ์เดี่ยวที่นิยมนำมาใช้ตัดสินความสำเร็จขององค์กร แต่เดิมนับจนถึงปัจจุบันนี้ ด้วยความคิดที่ว่า การลงทุนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จน่าจะมีผลตอบแทนให้เห็นจากผลกำไรที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป วิธีการก็คือ เป็นการเปรียบเทียบจากรายได้ทั้งหมดกับต้นทุนที่ลงไป เพื่อดูความแตกต่างว่ามีผลกำไรสูงกว่ามากน้อยเพียงใด

1.2 ความพอใจ (Satisficing)

เฮร์เบิร์ต ไชมอน มีแนวความคิดว่า โดยทั่วไปหน่วยงานไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับกำไรในระดับที่คงที่แน่นอน ซึ่งอาจจะไม่ใช่ในระดับที่สูงสุดก็ได้ โดยได้รับผลกำไรจากการตลาดในสภาพที่มั่นคงแน่นอน และมีผลกำไรที่ถึงแม้จะไม่สูงนัก แต่อยู่ในระดับที่องค์กรพอใจ

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ (Other Single-Criterion)

จอห์นสัน แคมป์เบลล์ (John Campbell) ได้รวบรวมเกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ ไว้ทั้งสิ้น 19 ปัจจัย ที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall Performance) ซึ่งจะวัดและจัดอันดับโดยพนักงานหรือที่ปรึกษาขององค์กร 2) ผลผลิตขององค์กร (Productivity) เป็นการวัดที่มีรูปแบบที่เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งเกิดจากข้อมูลการปฏิบัติงานจริง (Actual) 3) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน 4) ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or Rate of Return) ซึ่งวัดได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน 5) การลาออก

(Withdrawal) ซึ่งสามารถดูข้อมูลได้จากการสมัครเข้า การลาออก ตลอดจนการขาดงานของพนักงาน

2. เกณฑ์รวมที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร (Multiple Criteria)

ริชาร์ด สเตียร์ส (Richard Steers) ได้ทำการสำรวจเกณฑ์รวมหลายรูปแบบ และพบว่าแต่ละรูปแบบต่างก็ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Effectiveness) ในรูปแบบที่หลากหลายของปัจจัยหลายตัว และมีความแตกต่างกันในแนวความคิด คือ

ยัชแมนและซีชอร์ (Yuchman – Seashore) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Organizational Effectiveness) ที่ค่อนข้างกว้างในแง่ของการต่อรองตำแหน่ง (Bargaining Position) ในความหมายของการต่อรองตำแหน่งมีปัจจัยหลายตัว สรุปได้ว่า มีดัชนี 2 ตัว ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

1) ความโหดต่อการได้มาซึ่งปัจจัยที่หาได้ยากและไม่ค่อยมีใครนำมาใช้ แต่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Scarce and Valued Resources)

2) การควบคุมสภาพแวดล้อม มีปัจจัยต่อปัจจัยนั้นๆ (The Control of its Environment)

บาร์นาร์ด เบส (Bernard Bass) กล่าวว่า องค์กรควรประเมินความสำเร็จในประเด็นต่อไปนี้

1) ระดับของการผลิต ผลกำไรที่คาดว่าจะรับ และการดูแลรักษาขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี

2) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

3) ระดับของค่านิยมของสมาชิกที่มีต่อสังคม

เบสมีความเชื่อว่า ทั้งสามประเด็นดังกล่าวสามารถเป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรได้ เพราะมีผลการศึกษาที่เชื่อถือได้เช่นเดียวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นเครื่องยืนยัน แบบมุ่งความสนใจไปที่ความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม เช่นเดียวกับแนวความคิดของศาสตราจารย์เจ ลอยด์ ซัทเทิล (Prof. J. Lloyd Suttle) ที่ได้ให้ความหมายของประเด็นดังกล่าวว่าเป็นการวัดระดับการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งในปัจจุบันประเด็นเหล่านี้ได้กลายเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการวัดความสำเร็จขององค์กร

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1967) มีแนวความคิดว่า การที่จะวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น สามารถวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)

2. การควบคุมตนเอง (Self-Control)

3. ยุทธวิธีในการบริหารและการนิเทศงาน (Supervision and Management Strategy)
4. ความสามารถในการปรับตัวและการทำความเข้าใจ (Flexibility and Understanding)

มอทท์ (Mott, 1972) มีแนวคิดว่า ในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การสามารถวัดได้ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น
2. ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรในการทำงาน
4. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
5. ความสามารถในการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การกับงานที่ทำ
6. สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์การกับหน่วยงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสามารถในการสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับงานอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8. ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

มีความคิดที่สอดคล้องกับแนวความคิดของมอทท์ คือ แนวความคิดของ มาดาส และคณะ (Madaus and others, 1980) ที่กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จขององค์การว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)
2. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement)

ดังนั้น การที่ประเมินว่าสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ ควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์การสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการจะวัด ผู้บริหารองค์การจึงควรเลือกใช้โดยการผสมผสานเกณฑ์จากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกณฑ์รวม โดยมีข้อยึดถือเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยเฉพาะตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการแต่ละคน ข้อสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เกณฑ์เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ขององค์การธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษาจึงต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม

5. วิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น Cherrington (1989) กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบได้ว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไร การประเมินผล หรือการวัดผลของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมาย เพื่อที่จะหาตัวแปรหรือบรรทัดฐานที่จะใช้วัดประสิทธิผล เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจ ความพอใจในงาน ขวัญและความสามัคคี ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า ตัวแปรบางตัวขัดแย้งกัน และไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้ง และไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้อื่น

กลุ่มที่ 2 วิเคราะห์ประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (Field Review Technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน จะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจ หรือผู้ประเมินจากภายนอก

ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel, 1991: 380-383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบบูรณาการ ตามทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนหรือพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับในความสามารถและความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน

2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Goal Attainment) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

3. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของโรงเรียน การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน

4. การมีจิตมุ่งต่อองค์กร (Latency) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการบริหาร หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

Campbell (1977: 13-35) และ Steers (1975) ได้เสนอการวัดประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. การปรับตัว ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม
- 1.2 การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน
- 1.3 การเจริญเติบโตขององค์กร
- 1.4 การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- 2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และ โครงการต่าง ๆ
- 2.2 ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ และ ผลผลิตขององค์กร
- 2.3 ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์กรต้องการ
- 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3. การบูรณาการ

- 3.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
- 3.2 บรรยากาศขององค์กร หรือ สภาพจิตใจของบุคลากร
- 3.3 การติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 3.4 การวัดระดับ และ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. คุณธรรมจริยธรรม

- 4.1 ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร
- 4.2 การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร
- 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน
- 4.4 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Miskel และ Ferguson (1985: 55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลเรียก IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของ Mott ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถการแก้ปัญหาในโรงเรียน

โดยสรุป ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการปรับตัว คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรและ การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ ความสามารถของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและ โครงการต่าง ๆ ความมีคุณภาพของกระบวนการและผลผลิต ความเพียงพอและการได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3. ด้านการบูรณาการ คือ ความสามารถของโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กรหรือสุขภาพจิตของบุคลากร และความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายและความสนใจในชีวิตของบุคลากร ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรและความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อำนาจ ศิริแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก การ

ใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภท โรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพของ โรงเรียน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภท โรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา มั่นคง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเชิด ขำชุ่ม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารจัดการ การศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

และประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อุทัย โนภาส (2547 : บทคัดย่อ) การใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุดไปตามลำดับได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ ส่วนการศึกษาประสิทธิผลของการทำงาน พบว่า ด้านการปรับตัว และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนประสิทธิผลด้านการบูรณาการและการมีจิตมุ่งต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

วิเชียร เวลาดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษาโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตรีเพชร จันทร์ส่องศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครอยุธา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 201 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมี 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนและการจัดการด้านการเรียนการสอน

สมบุญ จันท์สว่าง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5, 6 และ 7 ผลการศึกษาพบว่า สาธารณสุขอำเภอมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและเป็นรายด้านของการวิเคราะห์ การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ที่เกี่ยวข้อง โอกาสนำความรู้ไปใช้ และการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง สาธารณสุขอำเภอมีความรู้เฉลี่ยเรื่องการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารคุณภาพโดยรวม และการเทียบวัดอยู่ในระดับต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ สาธารณสุขอำเภอมีทักษะด้านภาวะผู้นำและการสื่อสารอยู่ในระดับสูง ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและความสามารถถ่ายทอดนโยบายไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงสุดและสาธารณสุขอำเภอที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุ เงินเดือน สถานภาพ สมรส การศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรภายใต้การนิเทศ มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีน้ำ ขุนอ่อน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนบนคือจังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง ภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษร แต่การกำหนดวิสัยทัศน์ยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และยังขาดการประกาศแจ้งให้

พนักงานทราบโดยทั่วกันองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญและบทบาทของวิสัยทัศน์ ธุรกิจส่วนใหญ่มีแนวโน้มผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น กลยุทธ์ที่ธุรกิจต่างๆ เคยใช้มาจำแนกตามระดับของกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) ธุรกิจส่วนใหญ่เคยใช้ทั้งกลยุทธ์เจริญเติบโต คงที่และตัดทอนมาแล้ว ส่วนกลยุทธ์เจริญเติบโตมีการใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน โดยเพิ่มกำลังการผลิต ขยายตลาด เพิ่มรายการผลิตภัณฑ์ รองลงมาเป็นการใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตมุ่งกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม ทางด้านกลยุทธ์คงที่ที่มีการใช้กลยุทธ์คงที่แบบยับยั้งหรือเดินด้วยความระมัดระวัง ส่วนกลยุทธ์ตัดทอนมีการใช้กลยุทธ์ตัดทอนแบบฟื้นฟูกิจการแบบปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือการแข่งขัน (business strategy) พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง นอกจากนั้นองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายในมากกว่าภายนอก ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ปัจจัยด้านลูกค้า แรงงานและคู่แข่ง ส่วนสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด

วิรัตน์ มโนวัฒนา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 107 โรงเรียน เป็นครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 815 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ รองลงไป คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความเสนาหา ด้านการคล้อยใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถของโรงเรียนในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวก และด้านความสามารถของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอร์นเนอร์ (Homer, 1985: 231 : A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ตามแนวคิดของพาร์สัน จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และการบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวยังมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย

โซเดอร์ (Soder, 1987 : 2410-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่าการวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็น โครงการพัฒนา ระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

โรเบิร์ต (Robert, 1987 : 5247-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่าการวางแผนทางการศึกษาของรัฐบาลแอลาบามา กล่าวถึง สภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อกรวางแผนทางการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา พบว่า การวางแผนทางการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยให้มีคณะกรรมการประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน

มู (Moo, 1991 : 4169-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียนรัฐบาลระดับ K-20 รัฐโอเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์ในพัฒนาองค์กรเป็นไปในทางทฤษฎีได้จริงๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่า แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนรัฐบาลและการพัฒนาองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้วิธีการสำรวจ (Survey Study) โดยมุ่งศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 1,253 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 ปีการศึกษา 2553 โดยมีวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เกรจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970:377) ได้กลุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ครู	ครู
อำเภอกุยบุรี จำนวน 28 โรงเรียน	281	63
อำเภอปราณบุรี จำนวน 22 โรงเรียน	309	76
อำเภอหัวหิน จำนวน 26 โรงเรียน	352	78
อำเภอสามร้อยยอด จำนวน 28 โรงเรียน	308	73
รวมทั้งสิ้น	1,253	290

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยเป็นคำถามแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานหรือเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาปัจจุบัน และขนาดของสถานศึกษา จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮังเกอร์และวีเลน (Hunger and Wheelen) ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 32 ข้อ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นประโยคข้อความ ประกอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ของลิเคิร์ตส์ (Likert) ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---------|---------------------------------------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้นโดยยึดตามแนวคิดของ ฮอย และมิตเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 380) และ Campbell (1977 : 13-35) ประกอบด้วยคำถาม 55 ข้อ ใช้สอบถามครูผู้สอนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการปรับตัว ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นประ โยคข้อความ ประกอบด้วยส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ดังนี้

- | | |
|---|------------------------------------|
| 5 | หมายถึงมีการปฏิบัติระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึงมีการปฏิบัติระดับมาก |
| 3 | หมายถึงมีการปฏิบัติระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึงมีการปฏิบัติระดับน้อย |
| 1 | หมายถึงมีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาและร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและของนิยามศัพท์เฉพาะตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
2. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้คำแนะนำแก้ไขและปรับปรุง
3. ปรับปรุงแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษา เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด (Index of Item-objective congruence : IOC) ดังรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. นายสมยศ ชันกำเนิด ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองตาเต็ม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2
2. นางสาวอุทุมพร เดชคง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2
3. นายมานิตย์ ศรีสง่า ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญหาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) การใช้ภาษา (Wording) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective congruence : IOC) ที่ได้ 0.80 ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะเดียวกับประชากรที่ไม่ได้รับเลือกมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นครูผู้สอน จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-total correlation) นำข้อคำถามที่มีค่า 0.2-0.8 และนำผลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยแบบสอบถามด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 0.95

5. ขอนหนังสือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโดยแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอนหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 และหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามโดยกำหนดเวลาในการส่งคืน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำส่งและเก็บคืนด้วยตนเองและส่งทางจุดประสานของแต่ละอำเภอ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา จำนวน 290 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบข้อมูลและนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

2. วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

3. ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 สถิติที่ใช้คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การพิจารณาระดับความสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2536 : 153) ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่า .80 ขึ้นไป แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่า .60 – .79 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่า .40 – .59 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

กลาง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .20 – .39 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .20 ลงมา แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำสุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอน จำนวน 290 โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	แทน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม
X_2	แทน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดทำกลยุทธ์
X_3	แทน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์
X_4	แทน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุม
X_{tot}	แทน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
Y_1	แทน	ประสิทธิผลด้านการปรับตัว
Y_2	แทน	ประสิทธิผลด้านการบรรลุวัตถุประสงค์การ
Y_3	แทน	ประสิทธิผลด้านการบูรณาการ
Y_4	แทน	ประสิทธิผลด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์การ
Y_{tot}	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
2. การจัดทำกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การประเมินผลและการควบคุม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

1. การปรับตัว
2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. การบูรณาการ
4. การมีจิตมุ่งต่อองค์การ

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	3.87	0.59	มาก	4
การจัดทำกลยุทธ์	4.12	0.56	มาก	1
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.09	0.58	มาก	2
การประเมินผลและการควบคุม	3.98	0.58	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.01	0.50	มาก	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01, S.D = 0.50$) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.12, S.D = 0.56$) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.09, S.D = 0.58$) และการประเมินและการควบคุม ($\bar{X} = 3.98, S.D = 0.58$) โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.90	0.71	มาก	1
2. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและเทคโนโลยี	3.89	0.67	มาก	2
3. มีการศึกษาโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร	3.87	0.74	มาก	5
4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาสและภัยคุกคาม	3.83	0.71	มาก	7
5. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน	3.87	0.72	มาก	3
6. มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	3.84	0.69	มาก	6
7. มีการสรุปสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาเป็นตามลำดับ	3.87	0.73	มาก	4
ค่าเฉลี่ย	3.87	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D = 0.59$) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.90, S.D = 0.71$) มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.89, S.D = 0.67$) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน ($\bar{X} = 3.87, S.D = 0.72$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นความคาดหวังในการภาพรวมอนาคตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	4.06	0.69	มาก	7
2. มีการกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน	4.11	0.69	มาก	5
3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน	4.21	0.71	มาก	3
4. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.22	0.69	มาก	2
5. มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานยุทธศาสตร์	4.10	0.72	มาก	6
6. มีการกำหนดแผนงานฝ่าย/โครงการ/กิจกรรม	4.13	0.75	มาก	4
7. มีการเรียงลำดับโครงการ/กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติ	4.01	0.75	มาก	10
8. มีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน	4.05	0.71	มาก	8
9. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น	4.03	0.73	มาก	9
10. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.26	0.68	มาก	1
ค่าเฉลี่ย	4.12	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการจัดทำกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D = 0.56) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.26$, S.D = 0.68) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.22$, S.D = 0.69) และมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.21$, S.D = 0.71)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการตามแผนงานของพันธกิจต่างๆ ของโรงเรียน	4.16	0.67	มาก	2
2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนงานของพันธกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.07	0.68	มาก	4
3. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานภาพรวมของโรงเรียน	4.03	0.722	มาก	5
4. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารโครงการ/กิจกรรม	4.26	0.70	มาก	1
5. มีการดำเนินการตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน	4.13	0.69	มาก	3
6. มีการประชาสัมพันธ์ก่อนการดำเนินโครงการในโรงเรียน	3.90	0.75	มาก	6
ค่าเฉลี่ย	4.09	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D = 0.58) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารโครงการ/กิจกรรม

($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.70) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการตามแผนงานของพันธกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.67) และมีการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.69)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการประเมินผลและการควบคุม

การประเมินผลและการควบคุม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนิน โครงการ	3.94	0.68	มาก	7
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนิน โครงการ	3.97	0.74	มาก	4
3. มีการรายงานผลการดำเนินโครงการต่อที่ประชุม	4.07	0.70	มาก	1
4. มีการเสนอผลการดำเนินโครงการเป็นลายลักษณ์ อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง	4.04	0.71	มาก	2
5. มีรูปแบบการประเมินโครงการ	4.02	0.72	มาก	3
6. มีการประเมินโครงการด้านเชิงปริมาณ	3.96	0.71	มาก	5
7. มีการประเมินโครงการด้านเชิงคุณภาพ	3.93	0.79	มาก	8
8. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินโครงการในปีที่ ผ่านมากับปีปัจจุบัน	3.95	0.65	มาก	6
9. มีการสรุปผลการดำเนินโครงการเพื่อยุติโครงการ หรือดำเนินโครงการต่อไป	3.89	0.70	มาก	9
ค่าเฉลี่ย	3.98	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการประเมินผลและการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.58) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมินผลและการควบคุมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ มีการรายงานผลการดำเนินโครงการต่อที่ประชุม ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.70) มีการเสนอผลการดำเนินโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรต่อ

ผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 4.04$, S.D = 0.71) และมีรูปแบบการประเมินโครงการ ($\bar{X} = 4.02$, S.D = 0.72)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

ประสิทธิผลของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ด้านการปรับตัว	4.07	0.51	มาก	3
ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.05	0.55	มาก	4
ด้านการบูรณาการ	4.13	0.50	มาก	2
ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร	4.15	0.59	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D = 0.52) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.15$, S.D = 0.59) ด้านการบูรณาการ ($\bar{X} = 3.13$, S.D = 0.50) ด้านการปรับตัว ($\bar{X} = 4.07$, S.D = 0.51) และ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.55) ตามลำดับ โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการปรับตัว

ด้านการปรับตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่าง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	3.93	0.68	มาก	10
2. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตามความต้องการและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง	4.11	0.68	มาก	4
3. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อและพัฒนาสื่อ การเรียน การสอน	4.06	0.71	มาก	6
4. ครูมีการใช้สื่อที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน	3.99	0.71	มาก	8
5. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและ ภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสมศ.	4.15	0.70	มาก	2
6. โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายในการบริหารการศึกษา	3.97	0.69	มาก	9
7. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ถูก สุขลักษณะ	4.18	0.66	มาก	1
8. โรงเรียนมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอและเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	4.05	0.73	มาก	7
9. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้แก่ครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม	4.11	0.75	มาก	5
10. ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ โรงเรียนได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และชุมชน	4.13	0.67	มาก	3
ค่าเฉลี่ย	4.07	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D = 0.51) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ ถูกสุขลักษณะ ($\bar{X} = 4.18$, S.D = 0.66) โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและ ภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ($\bar{X} = 4.15$, S.D = 0.70) และผู้บริหาร กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพ ท้องถิ่นและชุมชน ($\bar{X} = 4.13$, S.D = 0.67)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	4.05	0.81	มาก	6
2. มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.11	0.83	มาก	2
3. ผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.10	0.92	มาก	3
4. ผู้บริหารประสานความร่วมมือจากชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา	4.05	0.86	มาก	7
5. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานต่อหน่วยงานอื่น	3.98	0.84	มาก	8
6. โรงเรียนจัดให้มีศูนย์สื่อและวัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครู	3.93	0.93	มาก	9
7. โรงเรียนมีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา	3.86	0.87	มาก	10
8. โรงเรียนจัดหาและจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและเพียงพอกับการใช้งาน	4.07	0.85	มาก	5

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ต่อ)

ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
9. โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพของครูและบุคลากรทั้งก่อนและระหว่างการศึกษาปฏิบัติหน้าที่	4.07	0.80	มาก	4
10. ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.18	0.70	มาก	1
ค่าเฉลี่ย	4.04	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.55) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.70) มีการประชุมชี้แจงนโยบายแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.92)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านที่ 3 ด้านการบูรณาการ

ด้านการบูรณาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนมีความสะดวก	4.23	0.66	มาก	1
2. โรงเรียนมีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้	4.21	0.69	มาก	2
3. โรงเรียนจัดให้ครูเข้าสอนตามสาขาวิชาหรือตามความถนัดหรือความรู้ความสามารถ	4.13	0.74	มาก	4

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบูรณาการ (ต่อ)

ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4. โรงเรียนมีการสำรวจความรู้ ความสามารถ ความต้องการของบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน	4.08	0.66	มาก	9
5. โรงเรียนจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาโรงเรียน	4.09	0.66	มาก	8
6. บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี มีเหตุผลและเหมาะสม	4.11	0.71	มาก	5
7. มีการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่	4.15	0.68	มาก	3
8. ผู้บริหารให้คำปรึกษา เพื่อความก้าวหน้า ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.10	0.71	มาก	7
9. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	4.11	0.74	มาก	6
10. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน	4.08	0.71	มาก	10
ค่าเฉลี่ย	3.98	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการบูรณาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านบูรณาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนมีความสะดวก ($\bar{X} = 4.23$, S.D = 0.66) โรงเรียนมีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.21$, S.D = 0.69) และมีการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่ ($\bar{X} = 4.15$, S.D = 0.68)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร

ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้	4.27	0.69	มาก	2
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบหรือปรึกษา สอบถาม	4.32	0.72	มาก	1
3. โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	4.11	0.80	มาก	7
4. โรงเรียนมีการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากรตามความสามารถ	4.06	0.77	มาก	9
5. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.22	0.69	มาก	3
6. โรงเรียนมีการนำจุดเด่นของโรงเรียนมาสร้างเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน	4.04	0.75	มาก	10
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความศรัทธาในความสามารถของตนเอง	4.14	0.72	มาก	5
8. ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน	4.16	0.72	มาก	4
9. โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนตามความเหมาะสม	4.08	0.74	มาก	8
10. โรงเรียนมีการวางนโยบายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.13	0.67	มาก	6
ค่าเฉลี่ย	4.00	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.59) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบหรือ

ปรึกษาสอบถาม ($\bar{X} = 4.32, S.D = 0.72$) ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้ ($\bar{X} = 4.05, S.D = 0.80$) และโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.03, S.D = 0.75$)

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษา	ประสิทธิผลของโรงเรียน			
	ด้านการปรับตัว	ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (Y_2)	ด้านการบูรณาการ (Y_3)	ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร (Y_4)
	(Y_1)			
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X_1)	0.513**	0.518**	0.493**	0.498**
การจัดทำกลยุทธ์ (X_2)	0.514**	0.556**	0.538**	0.527**
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)	0.569**	0.587**	0.533**	0.535**
การประเมินผลและการควบคุม (X_4)	0.626**	0.656**	0.609**	0.580**

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_{tot}) กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.493 – 0.656 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเรียงทุกด้าน ลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การประเมินผลและการควบคุมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.656 การประเมินผลและการควบคุมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการปรับตัวอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.626 และการประเมินผลและการควบคุมมีความสัมพันธ์

กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.609

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ละด้านและประสิทธิผลโดยรวม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	ประสิทธิผล		P
	r	ระดับ	
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X_1)	0.541**	สูง	.00
การจัดทำกลยุทธ์ (X_2)	0.571**	สูง	.00
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)	0.594**	สูง	.00
การประเมินผลและการควบคุม (X_4)	0.660**	สูง	.00
รวม (X_{tot})	0.689**	สูง	

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.689 เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นรายด้านพบว่า

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X_1) กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.541

การจัดทำกลยุทธ์ (X_2) กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.571

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.594

การประเมินผลและการควบคุม (X_4) กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.660

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมและประสิทธิผลโดยรวม

ตัวแปร	\bar{X}	S.D	r	p
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.01	0.49	0.689**	.00
ประสิทธิผลของโรงเรียน	4.10	0.51		

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.689

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 2) ศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 71 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 การตรวจสภาพแวดล้อม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการตรวจสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ มาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง การปกครองและเทคโนโลยี และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการจัดทำกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหาร โครงการ/กิจกรรม มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการตามแผนงานของพันธกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน และมีการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน

1.4 การประเมินผลและการควบคุม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการประเมินผลและการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมินผลและการควบคุมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการรายงานผลการดำเนินโครงการต่อที่ประชุม มีการเสนอผลการดำเนินโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง และมีรูปแบบการประเมินโครงการ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

2.1 ด้านการปรับตัว พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพด้านการปรับตัวของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ถูกสุขลักษณะ โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. และผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและชุมชน

2.2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน และผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม

2.3 ด้านการบูรณาการ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านบูรณาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนมีความสะดวก โรงเรียนมีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ และมีการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่

2.4 ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์การ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์การอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบหรือปรึกษาสอบถาม ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้ และโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการบูรณาการ

อภิปรายผล

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆที่จะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยมีงานหลักสำคัญได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อน ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปีนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เฟอร์ชและโรบินสัน (อ้างถึงใน พิบูล ทิปะपाल, 2551 : 8) เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม อาจเนื่องมาจากในสถานศึกษาส่วนใหญ่กำหนดให้มีการจัดกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและในการจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา อีกทั้งต้องกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อไปใช้ในการดำเนินงาน ประกอบกับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงต้องมีการประเมินผลและการควบคุมเพื่อดูว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ การประเมินผลและการควบคุมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเพื่อนำไปพัฒนาในการจัดทำกลยุทธ์ต่อไป (Wheelen and Hunger, 2000: 8) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ จันทร์สว่าง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5, 6 และ 7 ผลการศึกษาพบว่า สาธารณสุขอำเภอมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและเป็นรายด้านของการวิเคราะห์ การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การตรวจสภาพแวดล้อม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการตรวจสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่

มาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง การปกครองและเทคโนโลยี และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบมาชี้แจงแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2547 : 20) สอดคล้องกับแนวคิดของ Stahl and Grigsby (1992) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ด้านการจัดทำกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน อาจเป็นเพราะในการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษามีการจัดทำแผนระยะยาวสำหรับนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น สอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (Thompson and Strickland, 1999 : 4) สอดคล้องกับงานวิจัยของ มู (Moo, 1991 : 4169-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียนรัฐบาลระดับ K-20 รัฐโอเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเป็นไปในทางทฤษฎีได้จริงๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่า แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนรัฐบาลและการพัฒนาองค์กร

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหาร โครงการ/กิจกรรม มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการตามแผนงานของพันธกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน และมีการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลุล่วงไปด้วยการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย เช่น ปฏิทินการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ/กิจกรรมโดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน (Wheelen and Hunger, 2000 : 8) สอดคล้องกับ Stahl and Grigsby (1992) กล่าวว่า การลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูงใจ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

1.4 การประเมินผลและการควบคุม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีการประเมินผลและการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมินผลและการควบคุมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการรายงานผลการดำเนินโครงการต่อที่ประชุม มีการเสนอผลการดำเนินโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง และมีรูปแบบการประเมินโครงการ อาจเป็นเพราะการประเมินผลและการควบคุมจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร (Tools) ในการวินิจฉัย ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการ ได้จนเป็นผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการประสานงานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร (Efficiency Measurement) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกให้รู้ว่าผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด โดยสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบการประเมินโครงการที่หลากหลาย โดยจัดให้มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นไป (Thompson and Strickland, 1999 : 4) สอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร เวลาดี (2547 : บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้าง เครื่องมือในการประเมินผลติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับได้แก่ การมีจิต มุ่งต่อองค์กร การบูรณาการ และการปรับตัว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนสามารถที่จะสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรใน โรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเกิดความจงรักภักดีของบุคลากรต่อ องค์กร บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายของตนเองในการทำงานเพื่อสร้างควมมีเอกลักษณ์ของ องค์กร ประกอบกับโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารสร้างการประสานงานทำให้เกิดความสัมพันธ์ทาง สังคม ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา พร้อมทั้งสามารถสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรทำให้เกิดการเจริญเติบโตและความก้าวหน้า เกิดการพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ วิรัตน์ มโนวัฒนา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี พบว่าระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการปรับตัว พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพด้านการปรับตัวของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ถูกสุขลักษณะ โรงเรียนมีการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. และผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องและเหมาะสม กับสภาพท้องถิ่นและชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวต่อ สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร และการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง(Hoy and Miskel, 1991 : 380-383) โดยให้มีทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งสถานศึกษา ต้องถือว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการ

ประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี ทำให้สถานศึกษาต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกชัย โถบำรุง (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง

2.2 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน และผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจในการชักจูงกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ต้องพยายามหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาสนับสนุนขอบข่ายของวิชาการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ครูผู้สอนในโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้ ทำให้นักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับดีมากและพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้ โดยเฉพาะการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับรองเพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตรงตามความรู้ ความสามารถตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ซึ่งทำให้ผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2532 : 51) สอดคล้องกับ อารีย์ ชินสุวรรณ (2543 : 45) ที่กล่าวว่า ความเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจะช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร มีการพัฒนาเพิ่มความรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่อง ในด้านวิชาการและกระบวนการที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ครูและฝ่ายบริหารต้องเอาใจใส่ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการติดตามกระบวนการจัดการเรียนการสอน และปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอยู่เสมอ

2.3 ด้านการบูรณาการ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพด้านการบูรณาการของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่การติดต่อประสานงานภายใน โรงเรียนมีความสะดวก โรงเรียนมีการบริหารจัดการ อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ และมีการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่ อาจเป็นเพราะว่า ความสามารถของโรงเรียนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทำให้เกิดความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กรหรือสภาพจิตของบุคลากร ผู้บริหารมีบริหารจัดการที่จัดสภาพแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 : 25-30) ประกอบกับ โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานในที่มีความสะดวกทำให้เกิดการแก้ปัญหาภายใน องค์กรซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศทางบวกทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดสภาพจิตที่ดี สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 111-112) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศ และสิ่งแวดลอมที่มี อิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนไว่น่าสนใจ กล่าวคือ บรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่ง จัดขึ้นในระบบโรงเรียนในระยะเวลาอันจำกัด ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโรงเรียนจะต้องสามารถจัด ให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถาบัน ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดลอม ปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างผู้เรียนกับวัสดุอุปกรณ์มีส่วนกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น

2.4 ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจาก มากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบหรือปรึกษาสอบถาม ผู้บริหาร สามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้ และโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำ ผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้าง มิตรสัมพันธ์ และมุ่งเน้นการสร้างกิจสัมพันธ์ที่ดีกับครูใน โรงเรียนโดยปฏิบัติตัวเป็นเสมือนเพื่อน ร่วมงาน ที่สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการ ทำงาน เสียสละกำลังกาย กำลังใจ เกิดความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดประสิทธิผลของ โรงเรียน (Mortimore, 1988 อ้างถึงใน อารีย์ ชินสุวรรณ, 2543 : 33) สอดคล้องกับ ริบบินส์และ เบอริจ (Ribbins and Burridge, 1944 : 19) ได้ให้ความสำคัญของพฤติกรรมของครูที่เป็นแบบอย่าง

ที่ดีในการอุทิศเวลา เอาใจใส่ดูแลนักเรียน ทั้งด้านปัญหาส่วนตัว และปัญหาสังคมโดยรวมว่า เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.689 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ประเมินผลและการควบคุมเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการขึ้นสู่สุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการประเมินผลและการควบคุมจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ อีกทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารใหม่ทั่วทั้งองค์การให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่ในงวดต่อไป และยังเป็น การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ (Wheelen and Hunger, 2000 : 8) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Stahl and Grigsby (1992) ที่กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุม กลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้นการติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ประกอบกับความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร และการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง(Hoy and Miskel. 1991 : 380-383) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของอนิวัช แก้วจางง (2551 : 11-13) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการประเมินผลและการควบคุม เพราะจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนและความก้าวหน้าและความสัมพันธ์ผลของกลยุทธ์และให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการจัดทำกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพควบคู่กับประสิทธิผล การปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวิธีการทำงานไปสู่สภาพใหม่

1.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรก ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านบุคลากร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม

1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินที่หลากหลาย เพื่อจะได้นำส่วนที่บกพร่องมาปรับปรุงและพัฒนาให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

บรรณานุกรม

- จันทนา มั่นคง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2547). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างประชากรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 3(1),22-24
- บุญเชิด ขำชุ่ม. (2547). การศึกษาการบริหารจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- บุญยวีร์ จิรกุลเจริญวงษ์. (2550). การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา ร้านไปรษณีย์ Post Center. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2533). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์

- พิมลพรรณ ดุขิยามิ. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. การค้นคว้า
อิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.
กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรวิฑูฒิ ทวีปวรเดช. (2550). การนำเสนอกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจทีวีดาวเทียมของสถานีโทรทัศน์
MVTV. การค้นคว้าด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร (Management). กรุงเทพฯ. วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์ จำกัด. พิมพ์
ครั้งที่ 1.
- วิเชียร เวลาดี. (2547). การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา สถาบันราช
ภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศิริวิษ อโนทัย. (2550). แนวทางการจัดการและการบริหารกลยุทธ์ในองค์กร. กองแผนงาน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศรีเพชร จันท์ส่องศรี. (2548). การศึกษาระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
โรงเรียนและระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศรีน้ำ ขุนอ่อน. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน
ในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนบนคือจังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง ภูเก็ต. วิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สยามรัฐ กุลประดิษฐ์. (2542). การใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมบูรณ์ จันท์สว่าง. (2548). ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอในเขต
ตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5,6,7. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2547). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร
จัดการ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

- อนิวัช แก้วจ้านง. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อารีย์ สุวรรณपाल. (2537). **การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). **Principal leadership and student achievement**. *Educational Leadership*, 44, (6), 9-11.
- Chandler, Jr., Alfred D., (1962). *Strategy and Structure* Cambridge, Mass.; The M.I.T. Press.
- Clarke, John J. (1957). **Out line of local government of the United Kingdom**. London : Sir Iscca Pitman & Sons.
- Cohen , J.M. and Uphoff , N.T. *Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Rural Development Committee Center for International Studies , Cornell University , 1981.
- Glueck, William F. (1977). *Management Hinsdle, III.*; The Dryden Press.
- Erwin William. (1976). **Participation Management : Concept Theory and Implementation**. Atlanta Ca : Georgia State University.
- Holloway, William V., (1951) .**State and Local Government in the United States**. New York : McGraw Hill Book Company.
- Krejcie, R.V. and Earyle W. Morgan. 1970, July. Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement* 30: 608.
- Lisk Franklyn. (1985). **Popular Participation in Planning for Basic Needs**. Great Britain: Black more Press.
- Mongtagu, Harris G. (1984). **Comparative local government**. Great Britian : William Brenden and Son.
- Robson, William A. (1953) . **“Local Government” Encyclopedea of Social Science**, Vol. X. New York : The Macmillan Co.
- Schermerhorn, John R., Jr., **Management**, 7th ed. John Wiley & Sons, 2002.

- Shadid, W. A., & Van Koningsveld, P. S. (1992). **Islamic primary school. In W. A. R., Islam in dutch society : Current developments and future prospects.** Kampen : Kok Pharos Publishing House.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J.David. (2006). **Strategic Management and Business Policy.** 10th ed. New Jersey : Pearson.
- Turton A. (1987). **Participation : Production, Power and Participation in Rural Thailand.** Switserland : United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- Zbryski, G. (2003). **Power sharing in the peincipalship : Nine principals' perceptions.** Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of Alberta (Canada).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ค แบบประเมินการหาค่าความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือในการวิจัย
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๕ ๑๑/ ๖ ๒๐๐

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

๗๖๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนหนองตาเค็ม

ด้วย นางอมรรัตน์ เกื่อนทอง รหัสนักศึกษา ๕๑๕๑๕๑๒๐๔ เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒” โดยมี ดร.มณฑา จำปาเหลือง และ ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ เป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

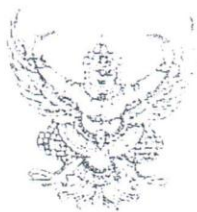
(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักคณบดี คณะครุศาสตร์

โทร. ๐-๓๒๔๕-๓๓๐๐ ต่อ ๑๒๐๐

โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๗



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๑๑/ว ๒๐๐

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

๗๖๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอลาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์อุทุมพร เคชกง

ด้วย นางอมรรัตน์ เดือนทอง รหัสนักศึกษา ๕๑๕๑๕๑๒๐๔ เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒” โดยมี ดร.มณฑา จำปาเหลือง และ ดร.สุมาลี พงศ์ดิยะไพบูลย์ เป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ดิยะไพบูลย์)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักคณบดี คณะครุศาสตร์

โทร. ๐-๓๒๔๕-๓๓๐๐ ต่อ ๑๒๐๐

โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๗



ที่ สช ๐๕๕๕.๑๑/ ๖๒๐๖

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

๗๖๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์มานิตย์ ศรีสง่า

ด้วย นางอมรรัตน์ เกื่อนทอง รหัสนักศึกษา ๕๑๕๑๕๑๒๐๔ เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒” โดยมี คร.มณฑา จำปาเหลือง และ คร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ เป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักคณบดี คณะครุศาสตร์

โทร. ๐-๓๒๔๕-๓๓๐๐ ต่อ ๑๒๐๐

โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๗

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนของท่าน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอนคือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตรงตามความคิดเห็นของท่าน
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางอมรรัตน์ เกื่อนทอง
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความตามสภาพ
ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี 40 – 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ป.บัณฑิต ปริญญาโท

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 9 ปี 10 – 14 ปี 15 – 20 ปี สูงกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหาร
 เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

5	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การตรวจสอบสภาพแวดล้อม					
1	มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
2	มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี					
3	มีการศึกษาโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร					
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาส และภัยคุกคาม					
5	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน					
6	มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม					
7	มีการสรุปสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาเป็นตามลำดับ					
	การจัดทำกลยุทธ์					
8	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นความคาดหวังในภาพรวมอนาคตของโรงเรียน					
9	มีการกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน					
10	มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน					
11	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
12	มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินยุทธศาสตร์					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)					
13	มีการกำหนดแผนงาน ฝ่าย/โครงการ/กิจกรรม					
14	มีการเรียงลำดับโครงการ/กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติ					
15	มีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน					
16	มีการจัดทำแผนปฏิบัติระยะสั้น					
17	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ					
	การปฏิบัติตามกลยุทธ์					
18	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานของกองต่างๆ ของโรงเรียน					
19	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนงานของกองต่างๆ ของโรงเรียน					
20	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานภาพรวมของโรงเรียน					
21	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหาร โครงการ/กิจกรรม					
22	มีการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน					
23	มีการประชาสัมพันธ์ก่อนการดำเนินโครงการในโรงเรียน					
	การประเมินผลและการควบคุม					
24	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนินโครงการ					
25	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินโครงการ					
26	มีการรายงานผลการดำเนินโครงการต่อที่ประชุม					
27	มีการเสนอผลการดำเนินโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง					
28	มีรูปแบบการประเมินโครงการ					
29	มีการประเมินโครงการด้านเชิงปริมาณ					

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การประเมินผลและการควบคุม(ต่อ)					
30	มีการประเมินโครงการด้านเชิงคุณภาพ					
31	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินโครงการในปีที่ผ่านมากับปีปัจจุบัน					
32	มีการสรุปผลการดำเนินโครงการเพื่อยุติโครงการหรือดำเนินโครงการต่อไป					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ปรากฏให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านการปรับตัว					
1	โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี					
2	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง					
3	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน					
4	ครูผู้สอนมีการใช้สื่อที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน					
5	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ.					
6	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายในการบริหารการศึกษา					
7	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ถูกสุขลักษณะ					
8	โรงเรียนมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
9	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
10	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและชุมชน					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
11	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน					
12	มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารประสานความร่วมมือจากชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา					
15	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานต่อหน่วยงานอื่น					
16	โรงเรียนจัดให้มีศูนย์สื่อและวัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครู					
17	โรงเรียนมีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา					
18	โรงเรียนจัดหาและจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและเพียงพอกับการใช้งาน					
19	โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพของครูและบุคลากร ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติหน้าที่					
20	ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
	การบูรณาการ					
21	การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนมีความสะดวก					
22	โรงเรียนมีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้					
23	โรงเรียนจัดให้ครูเข้าสอนตามสาขาวิชาหรือตามความถนัด					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การบูรณาการ(ต่อ)					
24	โรงเรียนมีการสำรวจความรู้ ความสามารถ ความต้องการของบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน					
25	โรงเรียนจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาโรงเรียน					
26	บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดีมีเหตุผลและเหมาะสม					
27	มีการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่					
28	ผู้บริหารให้คำปรึกษา เพื่อความก้าวหน้า ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
29	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง					
30	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน					
	การมีจิตมุ่งต่อองค์กร					
31	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้					
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บุคลากรเข้าพบหรือปรึกษา สอบถาม					
33	โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร					
34	โรงเรียนมีการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากรตามความสามารถ					
35	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
36	โรงเรียนมีการนำจุดเด่นของโรงเรียนมาสร้างเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>การมีจิตมุ่งต่อองค์กร(ต่อ)</u>					
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความศรัทธาในความสามารถของตนเอง					
38	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน					
39	โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนตามความเหมาะสม					
40	โรงเรียนมีการวางนโยบายในการปฏิบัติงานและร่วมกัน					

ภาคผนวก ค

แบบประเมินการหาค่าความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือในการวิจัย
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การตรวจสภาพแวดล้อม						
1	มีการประชุมชี้แจงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	มีการศึกษาโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาสและภัยคุกคาม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดแข็งและจุดอ่อน	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
6.	มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7.	มีการสรุปสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาเป็นตามลำดับ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	การจัดทำกลยุทธ์						
8.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งมีความคาดหวังในภาพรวมอนาคตของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
9.	มีการกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
10.	มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
11.	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
12.	มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานยุทธศาสตร์	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
13.	มีการกำหนดแผนงาน ฝ่าย/โครงการ/กิจกรรม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)						
14.	มีการเรียงลำดับโครงการ/กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
15.	มีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
16.	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
17.	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ						
	การปฏิบัติตามกลยุทธ์						
18.	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานของกองต่างๆ ของโรงเรียน	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
19.	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนงานของกองต่างๆ ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
20.	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานภาพรวมของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
21.	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารโครงการ/กิจกรรม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
22.	มีการดำเนินการตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมของแต่ละแผนงาน	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
23.	มีการประชาสัมพันธ์ก่อนการดำเนินโครงการในโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การประเมินผลและการควบคุม						
24.	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนิน โครงการ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
25.	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนิน โครงการ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
26.	มีการรายงานผลการดำเนิน โครงการต่อที่ประชุม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
27.	มีการเสนอผลการดำเนิน โครงการเป็นลายลักษณ์ อักษรต่อผู้บริหารระดับสูง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
28.	มีรูปแบบการประเมินโครงการ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
29.	มีการประเมินโครงการด้านเชิงปริมาณ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
30.	มีการประเมินโครงการด้านเชิงคุณภาพ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
31.	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนิน โครงการในปีที่ ผ่านมากับปีปัจจุบัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
32.	มีการสรุปผลการดำเนิน โครงการเพื่อยุติโครงการ หรือดำเนินโครงการต่อไป	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของประสิทธิผลของโรงเรียน

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การปรับตัว						
1.	โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3.	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4.	ครูผู้สอนมีการใช้สื่อที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ.	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6.	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายในการบริหารการศึกษา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7.	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ถูกสุขลักษณะ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
8.	โรงเรียนมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและชุมชน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร						
11.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียนมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
12.	มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้คณะครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารประสานความร่วมมือจากชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
15.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานต่อหน่วยงานอื่น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
16.	โรงเรียนจัดให้มีศูนย์สื่อและวัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครู	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
17.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
18.	โรงเรียนจัดหาและจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและเพียงพอกับการใช้งาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
19.	โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพของครูและบุคลากรทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติหน้าที่	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
20.	ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การบูรณาการ						
21.	การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนมีความ สะดวก	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
22.	โรงเรียนมีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
23.	โรงเรียนจัดให้ครูเข้าสอนตามสาขาวิชาหรือตาม ความถนัดหรือความรู้ความสามารถ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
24.	โรงเรียนมีการสำรวจความรู้ ความสามารถ ความ ต้องการของบุคลากรทุกคนภายใน โรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
25.	โรงเรียนจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับ การแก้ไขปัญหาโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
26.	บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาได้ เป็นอย่างดีมีเหตุผลและเหมาะสม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
27.	มีการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารให้คำปรึกษา เพื่อความก้าวหน้า ในเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัว	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานอย่าง ทั่วถึง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	การมีจิตมุ่งต่อองค์กร						
31.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บุคลากรเข้าพบหรือปรึกษา สอบถาม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
33.	โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
34.	โรงเรียนมีการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากรตามความสามารถ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
35.	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
36.	โรงเรียนมีการนำจุดเด่นของโรงเรียนมาสร้างเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
37.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความศรัทธาในความสามารถของตนเอง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
38.	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
39.	เพื่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรและผูกพันกับโรงเรียน	0	0	1	1	0.3	ใช้ไม่ได้
40.	โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนตามความเหมาะสม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๑๑/ว

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

๓๖๐๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนรัษฎวิทยา

ด้วย นางอมรรัตน์ เตือนทอง รหัสนักศึกษา ๕๑๕๑๕๑๒๐๔ เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒” โดยมี ดร. มณฑา จำปาเหลือง และ ดร.สุมาลี พงศ์ศิยะไพบูลย์ ประธานและกรรมการปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของท่านซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

สุมาลี พ.ไพบูลย์
(ดร.สุมาลี พงศ์ศิยะไพบูลย์)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี คณะครุศาสตร์

โทร. ๐-๓๒๔๕-๓๓๐๐ ต่อ ๑๒๐๐

โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๗

ภาคผนวก จ**ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ES1	281.1000	1000.3000	.5710	.	.9155
ES2	281.1000	1006.9207	.4983	.	.9160
ES3	281.1000	1008.6448	.4579	.	.9162
ES4	281.2333	1012.1851	.3751	.	.9165
ES5	281.3333	1006.9195	.6235	.	.9158
ES6	281.2333	1009.4954	.4767	.	.9162
ES7	281.2333	999.0816	.6829	.	.9152
SF1	280.9333	1012.6161	.3332	.	.9166
SF2	280.7000	1010.8379	.4131	.	.9164
SF3	280.8667	1001.0851	.5322	.	.9156
SF4	280.8333	1007.6609	.4092	.	.9162
SF5	281.0000	994.9655	.6568	.	.9150
SF6	280.8333	1001.0402	.4889	.	.9157
SF7	280.9000	1004.1621	.3857	.	.9162
SF8	280.8667	1011.1540	.3783	.	.9165
SF9	280.8000	1014.0966	.3292	.	.9167
SF10	280.7667	1001.8402	.4917	.	.9157
SI1	280.6333	1020.7230	.1972	.	.9172
SI2	280.6000	1020.6621	.1617	.	.9174
SI3	280.7667	1013.7713	.3001	.	.9168
SI4	280.7000	1001.5276	.5210	.	.9157
SI5	280.9000	1018.3690	.2142	.	.9172
SI6	279.5333	879.9126	.2046	.	.9672
EC1	280.8667	1011.0851	.4100	.	.9164
EC2	280.8667	1012.5333	.4106	.	.9164
EC3	280.8000	1007.6138	.4802	.	.9161
EC4	280.8667	1000.6023	.5746	.	.9155
EC5	280.9000	998.3000	.5787	.	.9154
EC6	280.9333	1006.0644	.4000	.	.9162
EC7	280.9000	1000.8517	.5020	.	.9157
EC8	280.7667	1008.8747	.3790	.	.9164
EC9	280.8667	1011.2230	.4945	.	.9163
EA1	280.5333	1003.0161	.6387	.	.9155
EA2	280.4667	1003.9126	.5050	.	.9158
EA3	280.5333	1004.3954	.5554	.	.9157
EA4	280.7000	1000.0793	.5497	.	.9155
EA5	280.5333	1003.7747	.4977	.	.9158
EA6	280.6000	1017.0069	.2803	.	.9169
EA7	280.5333	1015.2230	.3031	.	.9168
EA8	280.8000	1003.8897	.5278	.	.9158
EA9	280.7333	1001.7195	.6089	.	.9155
EA10	280.5667	995.4954	.7311	.	.9149

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
EG1	280.7000	1008.9069	.4257	.	.9162
EG2	280.4667	1005.1540	.4515	.	.9160
EG3	280.4333	996.7368	.6450	.	.9151
EG4	280.7000	996.5621	.5151	.	.9154
EG5	280.6333	1007.2747	.4978	.	.9160
EG6	280.7667	997.0816	.6137	.	.9152
EG7	280.8333	988.6954	.7524	.	.9144
EG8	281.1000	987.1276	.7599	.	.9143
EG9	280.6000	1005.2138	.5282	.	.9158
EG10	280.3667	1011.8954	.3990	.	.9164
EI1	280.5667	1002.3920	.5756	.	.9156
EI2	280.5667	990.1851	.7523	.	.9145
EI3	280.6333	985.9644	.6928	.	.9144
EI4	280.4333	1000.6678	.7016	.	.9153
EI5	280.5333	991.4299	.8021	.	.9145
EI6	280.6333	1009.8954	.4355	.	.9163
EI7	280.4333	1009.5644	.4749	.	.9162
EI8	280.6667	992.8506	.6135	.	.9150
EI9	280.5333	996.3954	.5572	.	.9153
EI10	280.6000	995.9724	.6512	.	.9151
EL1	280.4000	1006.3862	.5011	.	.9160
EL2	280.6333	980.0333	.7143	.	.9140
EL3	280.4333	1001.6333	.5792	.	.9155
EL4	280.6000	996.4552	.5772	.	.9153
EL5	280.6333	995.0678	.5876	.	.9152
EL6	280.5333	996.7402	.5511	.	.9153
EL7	280.3667	993.6195	.6909	.	.9148
EL8	280.5667	1006.4609	.5714	.	.9159
EL9	280.6667	997.9540	.6928	.	.9151
EL10	280.5667	999.6333	.6377	.	.9153

Reliability Coefficients 72 items

Alpha = .9175 Standardized item alpha = .9667

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



ที่ ศธ 0555.117

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

18 กันยายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน.....ชุด

ด้วย นางอมรรัตน์ เกื่อนทอง รหัสนักศึกษา 519191204 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” โดยมี ดร.มณฑา จำปาเหลือง และ ดร.สุมาลี พงศ์ดิยะไพบูลย์ เป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามที่แนบ กับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ดิยะไพบูลย์)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี คณะครุศาสตร์

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267