

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถภาพทางกายของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถภาพทางกายของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 1.5 ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกาย
 - 2.1 ความหมายของสมรรถภาพทางกาย
 - 2.2 ประโยชน์ของการมีสมรรถภาพทางกายที่ดี
 - 2.3 องค์ประกอบของสมรรถภาพทางกาย
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมนันทนาการ
 - 3.1 ความหมายของกิจกรรมนันทนาการ
 - 3.2 ขอบข่ายของนันทนาการ
 - 3.3 การสร้างโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการ
 - 3.4 ลำดับขั้นตอนการเขียนโปรแกรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์การจะกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ งานสองสิ่งนี้จะขึ้นเครื่องซึ่งถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเชิงบริหาร

ที่มีคุณค่าต่อองค์การ กลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว เมื่อนำไปปฏิบัติก็จะมีคุณค่าต่อองค์การ เช่นเดียวกับการรวบรวมความสามารถขององค์การอย่างเต็มที่ เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแต่แผนการนั้นไม่มีคุณค่ามากพอต่อความสำเร็จขององค์การก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อองค์การเช่นกัน ดังนั้นงานสองสิ่งนี้ต้องดำเนินไปคู่กัน แต่ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์อย่างดีตลอดจนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะประกันความสำเร็จให้องค์การได้ตลอดไป เพราะองค์การเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหมาย หรืออยู่นอกเหนือวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารจะคาดการณ์ได้ก็เป็นได้เช่นกันและถ้าได้มีการวางแผนไว้อย่างดีตั้งแต่ต้นแล้ว การปรับตัวก็จะกระทำได้โดยไม่ยากนัก

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการบริหารที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างผันผวนในสภาพปัจจุบัน การศึกษาขององค์การโดยส่วนรวมจะพยายามอธิบายว่าทำไมกิจการจึงก้าวหน้าและรุ่งเรืองได้ ในขณะที่องค์การอื่นๆ อยู่กับที่หรือประสบความล้มเหลว การบริหารกลยุทธ์จะเน้นการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสที่เผชิญต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และต้องมีการตัดสินใจที่เฉียบแหลม ซึ่งไม่เหมือนกับการตัดสินใจอื่นๆ ที่กระทำในระดับล่างขององค์การ การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การโดยรวม (สุพานี สกฤษฎ์วานิช, 2553 : 1)

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในปี ค.ศ. 1968 แอนซอร์ฟได้เสนอแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ผลผลิตสู่ตลาด (Product Market Matrix) เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ของสินค้าที่ควบคู่กับตลาดออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิมและตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่เข้าตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และสินค้าใหม่เข้าตลาดใหม่ เกิดแนวคิดเรื่องการผลิตและต้นทุน (Learning Curve) คือถ้าส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การผลิตที่มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แข่งขัน

ในปี ค.ศ. 1979 เกิดแนวคิดเรื่องหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) กล่าวคือ มีการจัดกลุ่มธุรกิจเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมตาม SBU ได้และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหาร เกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์วางตำแหน่งของ SBU ลงในเมทริกซ์ ซึ่งนิยมใช้กันมากคือของบริษัทบอสตันคอนเซสส์ตี (BCG Matrix) โดยมีแกนอนเป็นส่วนครองตลาด และแกนตั้งเป็นอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม

ในปี ค.ศ. 1980 เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ เป็นการกำหนดความสามารถ (Capabilities) ขององค์กรที่ทำให้กิจการบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งในระยะยาว เกิดแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยพอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้เสนอว่า องค์กรควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือกคือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Strategy) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) และเกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้าง สภาพการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรม โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “โมเดลการแข่งขัน 5 ประการ” (Five Forces Model) และการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเชื่อมโยง (Value Chain Analysis)

ในปี ค.ศ. 1990 เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) โดยพาร์ฮาแลด และฮามเมล (Prahalad & Hamel) โดยความสามารถหลักเป็นความสามารถขององค์กรในการประสานความสามารถของ SBU ต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และแนวคิดเรื่องการปรับรื้อองค์กร (Business Process Re-engineering) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการ ทำให้เกิดการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลอย่างต้องการ เกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) คือการวัดผลขององค์กรให้ครอบคลุม และสมดุลมากขึ้น คือ นอกเหนือจากการวัดผลองค์กรในด้านการเงิน โดยจะต้องวัดผลองค์กรในอีก 3 ด้าน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติขององค์กร และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ในปี ค.ศ. 1993 เกิดแนวคิดเรื่องการเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือเสนอให้ผู้บริหารต้องมีการเปรียบเทียบองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่ทำในเรื่องนั้นๆ ได้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดการค้นพบการพัฒนาและปรับปรุงแก่องค์กรได้ (Breakthrough Improvement) (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553 : 1-7)

มณฑา จำปาเหลือง (2557 : 70) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลายาวนาน ในวิชานโยบายธุรกิจในมหาวิทยาลัยและองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการในการนำไปปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ ทางการศึกษาและอุตสาหกรรมผู้บริหารของทุกองค์กรสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553 : 1-7)

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นักการศึกษาและนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร การกำหนดโอกาสและอุปสรรคและจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืน

สมยศ นาวิการ (2538 อ้างถึงใน สุมนรัตน์ สกุลสิริทรัพย์, 2552 : 29) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการทำงานระยะยาวขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การตรวจสอบประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 14) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายของการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจที่องค์กรจะดำเนินงานได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) และสร้างคุณค่า (Create Value) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

มณฑา จำปาเหลือง (2557 : 79) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และสร้างแผนกลยุทธ์ให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

โดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

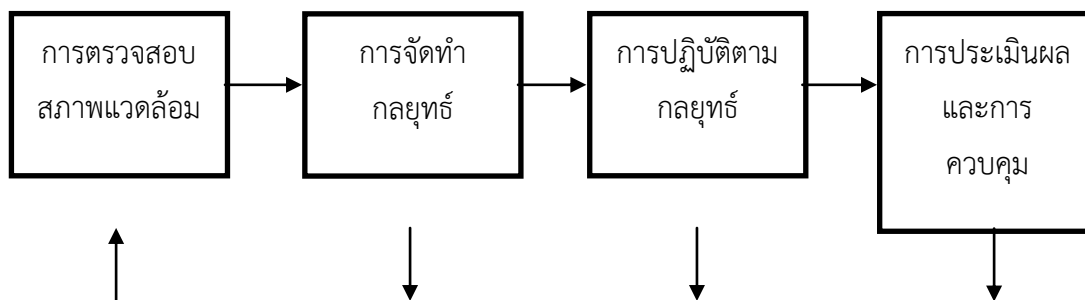
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร สามารถแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน (จันทร์จิรา เฟิงคล้าย, 2553 : 28-29) โดยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายๆ ท่าน มีดังนี้

روبินส์ และเคาท์เทอร์ (Robbins and Coulter, 2002 : 198) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การกำหนดโอกาสและภัยคุกคาม
4. การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร
5. การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
6. การสร้างกลยุทธ์
7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
8. การประเมินผลลัพธ์

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002 : 9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของวิลเลน และฮังเกอร์
ที่มา : วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002 : 9)

โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นกระบวนการการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ “SWOT Analysis” เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและมีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นสมรรถนะหลัก เพื่อนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ โดยต้องสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบในทุกๆ ฝ่ายองค์กร ด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) การจัดทำงบประมาณ (Budgets) การระบุวิธีการดำเนินงาน (Procedures) และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์จะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมการดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นตามกลยุทธ์

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการค่าใช้จ่ายเงินงบประมาณในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและควบคุมด้วย ดังนั้นงบประมาณจะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงาน

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบอกถึงขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานว่างานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะทำอะไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่วางไว้

4. การประเมินผลการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินเพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และเพื่อช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ โดยทั่วไปผู้บริหารทุกระดับจะทำการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ในประเด็น ดังนี้

4.1 ใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ในการวินิจฉัย ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้จนเป็นผลสำเร็จ

4.2 ใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องและประสานกันได้เมื่อมีความขัดแย้งหรือปัญหาเกิดขึ้น การควบคุมของผู้บริหารจึงมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.3 ใช้วัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การควบคุมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกให้ทราบว่าผู้บริหารมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 2002 อ้างถึงใน อมรรรัตน์ เกื้อทอง, 2554 : 16-17) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินการดำเนินงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มต้นเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

วิเชียร เวลาดี (2547 : 33-35) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

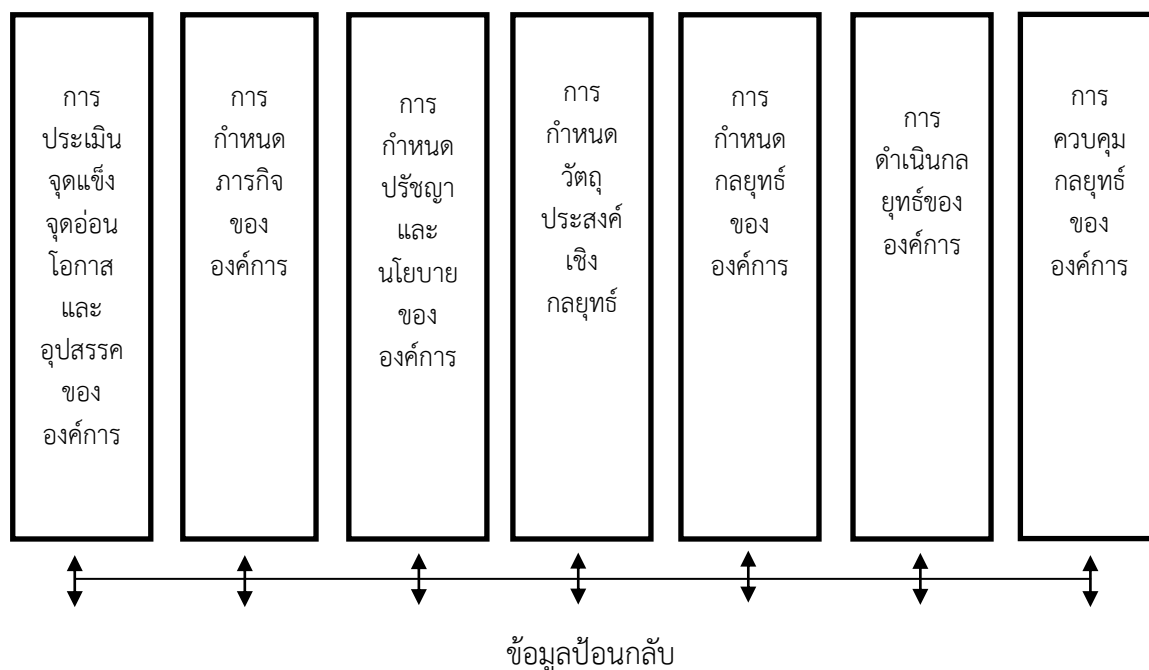
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาลึถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เป็นข้อมูลในการประเมินสภาพองค์การ
2. การกำหนดทิศทาง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ
3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล กำหนดเกณฑ์การประเมิน เก็บข้อมูลและนำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินไปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 47-56) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพิจารณาวิสัยทัศน์ และการกำหนดภารกิจที่สำคัญขององค์การ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หรือ (Strategy in Action) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โครงสร้างขององค์การ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบขององค์การ นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์การ การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนด
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการดำเนินงานให้เป็นตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2538 อ้างถึงใน วิเชียร เวลาดี, 2552 : 22-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 7 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ (SWOT)
2. การกำหนดภารกิจขององค์การ
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ
4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ
7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ



ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสมยศ นาวิการ
ที่มา : สมยศ นาวิการ (2538 อ้างถึงใน วิเชียร เวลาคี, 2547 : 22-23)

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (SWOT)

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในในองค์การที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนจุดอ่อนจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง โอกาส คือสถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อุปสรรคจะอยู่ตรงกันข้ามกับโอกาส อุปสรรคคือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปในโลกของธุรกิจว่าการวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์การ เพื่อใช้เป็นหลักฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์การแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการประเมิน SWOT เพราะว่า SWOT ขององค์การจะเสนอและการเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การได้ บริษัทจะได้ประโยชน์หลายอย่างจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งของบริษัท บริษัทที่ขาดการวิเคราะห์สิ่งเหล่านี้ อาจจะได้รับความเสี่ยงอย่างรุนแรง

2. การกำหนดภารกิจขององค์การ (ทุกองค์การจะต้องมีภารกิจ)

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำเนินอยู่ขององค์การ การกำหนดภารกิจขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ถ้อยแถลงของภารกิจจะเขียนได้อย่างกว้างๆ หรือแคบๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์การ

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ

ปรัชญาขององค์การจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์การ องค์การได้กำหนดแนวทางของการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์การ นโยบายขององค์การจะให้เห็นแนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์การ นโยบายจะสร้างข้อกำหนดจำกัดอย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์การโดยส่วนร่วมต้องการบรรลุภายในช่วงเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์การ

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

กลยุทธ์ คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์การจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์การที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์การจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ สังคม บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ

การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

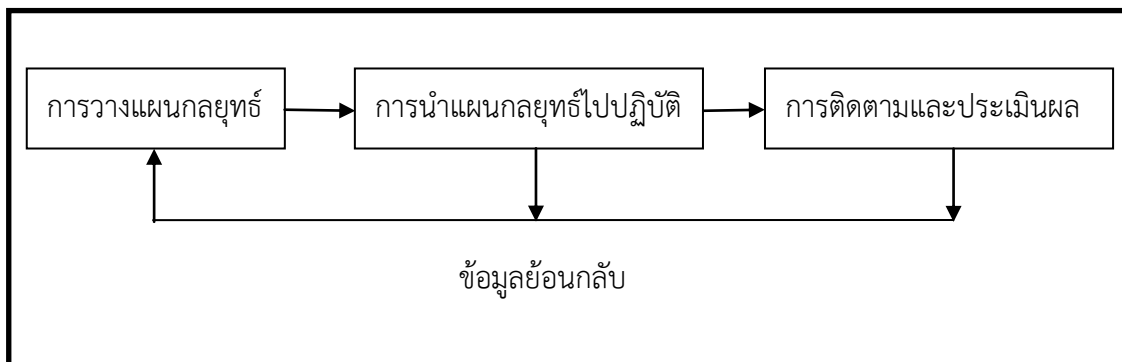
การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่าง กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินงานขององค์การ การประเมินผลตอนแรกๆ จะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 9) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือเรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation Control) เป็นการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม



ภาพที่ 2.3 กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สุพานี สฤกษ์วานิช
ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 9)

มณฑา จำปาเหลือง (2557 : 94-95) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคของการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis/Environment Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรง เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดกับองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งทางด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ทัศนคติ ความเชื่อ ความผูกพัน การบริหาร ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร และผลการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์กร รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร หรือโดยทั่วไปเรียกการวิเคราะห์ในกระบวนการขั้นนี้ว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

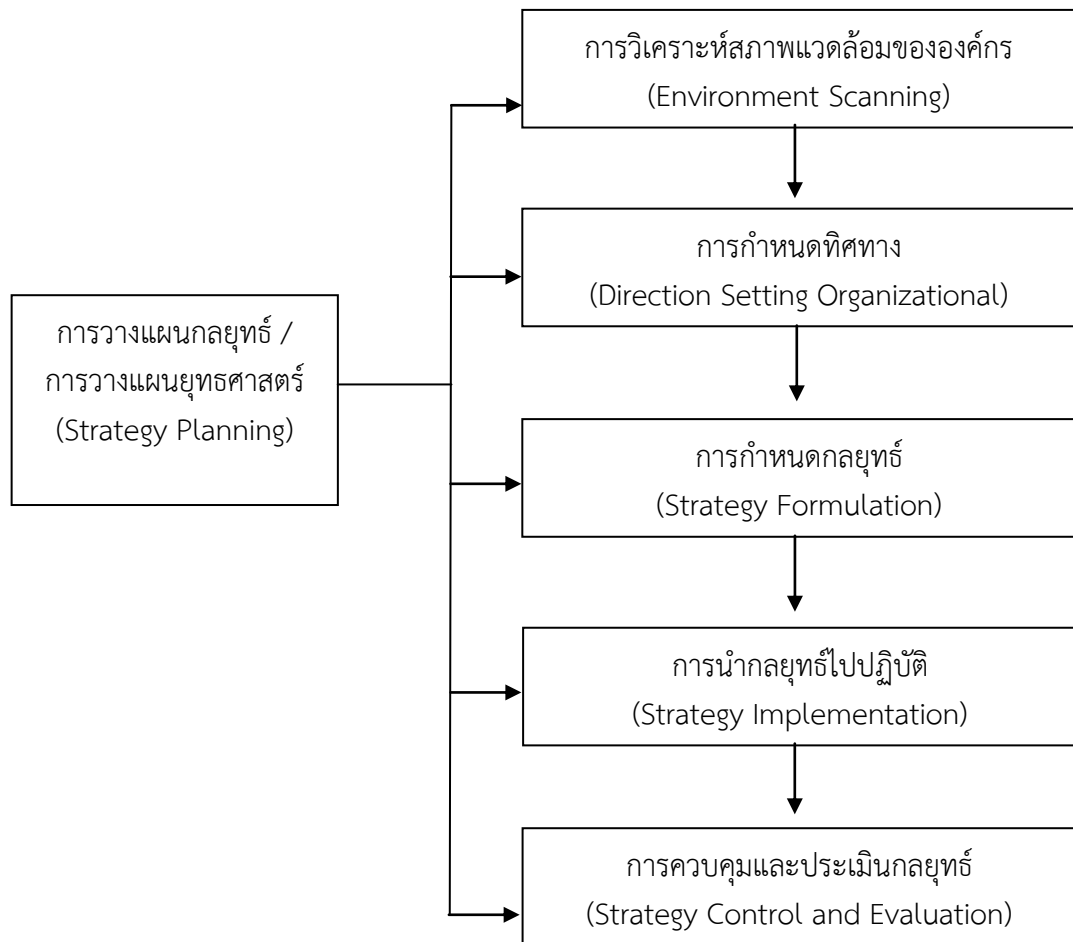
2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting Organizational) หมายถึง กระบวนการนำผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสรุปเพื่อสังเคราะห์กำหนดทิศทางองค์กรเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย

3. การกำหนดกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางองค์กรและการรวบรวมแผนงานฝ่ายต่างๆ การต่างๆ มาวิเคราะห์และสร้างทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสด้านต่างๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการนำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ กำหนดไว้ขึ้นในแต่ละกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้รับ

การสนับสนุนจากนโยบายขององค์กรในด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ คน งบประมาณ การบริหารจัดการ และวัสดุ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการดูแลติดตามการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ พร้อมทั้งสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักการแนวคิด/ทฤษฎีของโครงการ



ภาพที่ 2.4 กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมณฑล จำปาเหลือง
ที่มา : มณฑล จำปาเหลือง (2557 : 94-95)

จากการศึกษาลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	รอบบินส์ และเคาท์เทอร์ (2002)	วิลเลน และฮังเกอร์ (2002)	ทอมป์สัน และสตรัคแลนด์ (2002)	วิเชียร เวลาดี (2547)	เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546)	สมยศ นาวิการ (2538)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553)	มณฑา จำปาเหลือง (2557)	รวม
1.การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร	√	√	√	√		√		√	6
2.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ในปัจจุบัน	√			√		√		√	4
3.การกำหนดโอกาสและ ภัยคุกคาม	√								1
4.การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร	√								1
5.การกำหนดปรัชญา และนโยบายของ องค์กร						√			1
6.การสร้างกลยุทธ์	√	√	√	√	√	√	√	√	8
7.การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	√	√	√	√	√	√	√	√	8
8.ควบคุมและประเมิน กลยุทธ์ขององค์กร	√	√	√	√	√	√	√	√	8

จากตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายแนวคิด ได้แก่ แนวคิดของรอบบินส์ และเคาท์เทอร์ (2002 : 198) วิลเลน และฮังเกอร์ (2006 : 9) ทอมป์สัน และสตรัคแลนด์ (2002 : 16-17) วิเชียร เวลาดี (2547 : 33-35) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 47-56) สมยศ นาวิการ (2538 : 22-23) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) มณฑา จำปาเหลือง (2557 : 94-95) ส่วนการพัฒนาสมรรถภาพใช้แนวคิดของสำนัก

พัฒนาการพลศึกษา สุขภาพและนันทนาการ กรมพลศึกษา (2543 : 65-77) ทำให้ได้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การในปัจจุบัน
3. การสร้างกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

จากการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การและการสร้างกลยุทธ์ มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน อาจเป็นขั้นตอนเดียวกัน แต่เรียกแตกต่างกันไป จึงขอรวมการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การกับการสร้างกลยุทธ์ไว้เป็นข้อเดียวกัน เพื่อไม่ให้ซ้ำซ้อนละไม่เกิดความสับสน ดังนั้น สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การสร้างกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการและนักการศึกษา สามารถสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

วิเชียร เวลาคี (2547 : 34) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา คือ การศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา เป็นการศึกษาคัดเลือกและจุดแข็งของสถานศึกษาโดยเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แห่งซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากแหล่งชุมชนจากคณะครูและจากนักเรียน

ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยศึกษาจากปัจจัย (Input) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ

1. บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างเพียงพอต่อความต้องการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3. วัสดุ (Materials) สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและมีคุณภาพในการนำไปใช้งานของสถานศึกษา

4. การบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร และสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (วิเชียร เวลาดี, 2547 : 34) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายในองค์กรและการมอบหมายงาน

2. วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน

3. การบริการ (Service) ได้แก่ การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงานต่างๆ

4. ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

5. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2552 อ้างถึงใน วิเชียร เวลาดี, 2547 : 35)

การศึกษาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ในการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

1. ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม

3. ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน

4. ด้านการเมือง - กฎหมาย (Political - legal) ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ ระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล และระเบียบกฎหมายต่างๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2552 : 39-40) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการฝึกวิเคราะห์ที่จะให้ได้มา ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม ให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ประเด็นที่ศึกษามีดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ การดำเนินการด้านการวางแผนระดับสถานศึกษา มีดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการ

1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

- 1.3 สรุปผลการดำเนินโครงการของสถานศึกษา
 - 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
 - 1.5 จัดทำร่างแนวการศึกษาของสถานศึกษาในเบื้องต้น
 - 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาต้องการดำเนินงาน
 - 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - 1.8 กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาตามเวลาที่กำหนด
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในด้านต่างๆ คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องการดำเนินงานของตามภารกิจของสถานศึกษาที่ทำการสอนในระดับต่างๆ ดังนี้
- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา
 - 2.3 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
 - 2.4 ศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุง การบริหารงาน
 - 2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของสถานศึกษา
 - 2.6 การประสานงานในการวางแผนกับแผนงานของสถานศึกษา หมวดวิชาและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
 - 2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการ
3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3.1 การเตรียมดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาให้ไว้ล่วงหน้า ให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้การกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
 - 3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ มีขั้นตอน ระยะเวลา สถานที่ และเป้าหมาย กำหนดไว้มีความชัดเจน
 - 3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
 - 3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์และกิจการต่างๆ
 - 3.5 ทำให้รู้ถึงสภาพในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่างๆ
 - 3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า
 - 3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานทั้งในหน่วยงานอื่นในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาทีรวดเร็ว
- สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 7-8) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในภายใต้การควบคุมของสถานศึกษา เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคารสถานที่ บุคลากร และการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษาทราบว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง สำหรับความวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาอาจพิจารณาได้ 2 แนวทาง คือ

- 1.1 พิจารณาตามแนวทางของหน้าที่งานด้านต่างๆ
- 1.2 พิจารณาประเมินจากข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาคู่แข่ง ผู้ปกครอง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษาทำอะไรได้บ้าง

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพให้รับของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1 การศึกษากฎหมาย พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และการศึกษาความต้องการหรือผลของการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องต้องการ

1.2 การศึกษาสภาพสังคม ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

1.3 การวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจเหล่านั้นด้วย

1.4 การวิเคราะห์ผลผลิตของสถานศึกษาที่เป็นที่ต้องการของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

1.5 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านมา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 การวิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.2 การวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ

2.3 การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย

2.4 การวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

2.5 การนำข้อมูล มาหาเหตุผลสรุปในเรื่องของโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา

3.2 การวิเคราะห์ผลผลิตและการบริการ

3.3 การวิเคราะห์บุคลากร

3.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการเงิน

3.5 การวิเคราะห์วัสดุอุปกรณ์

3.6 การวิเคราะห์การบริหารจัดการ

3.7 การนำข้อมูล มาหาผลสรุปจุดอ่อน-จุดแข็งของสถานศึกษา

4. การประเมินสภาพสถานศึกษา

4.1 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มาหาผลสรุปในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา

4.2 การคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในอนาคต

4.3 การวิเคราะห์และทบทวนภารกิจของสถานศึกษา

4.4 การเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาดำเนินการ

โดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เป็นกระบวนการการวิเคราะห์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้ได้มาซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับ สถานศึกษา โดยการศึกษาคัดเลือก จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

วิเชียร เวลาดี (2547 : 56-65) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์เป็นภาพความต้องการในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจเป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายคือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายใน สถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของงาน ที่รับผิดชอบ โดยสถานศึกษามีกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้าน การบริหารทั่วไป

บุญเลี้ยง คำชู (2552 : 41-43) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ การสร้างความมุ่งมั่นที่มีทิศทาง มี ขอบเขตของการทำงานซึ่งความต้องการของหน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของ สถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนด ทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่สถานศึกษาต้องการและพยายามที่ จะดำเนินงานตามแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับ กลยุทธ์ แผน และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่เข้าร่วมมือกันตั้งไว้

3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่ สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะทำให้ เกิดขึ้นในอนาคต

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 : 5-6) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา ซึ่งกลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดขึ้นให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจหลักของสถานศึกษาในปัจจุบัน และภารกิจที่คาดหวังในอนาคต

1.2 การจัดกลุ่มภารกิจหลักสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของโครงสร้างสถานศึกษา

1.3 การกำหนดสถานภาพและความคาดหวังของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากข้อมูลในอดีต และปัจจุบัน

1.4 การเขียนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่คาดหวังในอนาคต โดยพิจารณาจากข้อมูลอดีตและปัจจุบัน

2. การกำหนดพันธกิจ

2.1 การนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2.2 การระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ และความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

3. การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา

3.1 การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2 การกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีข้อมูลพื้นฐานด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

4. การระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารและผลิตผลผลิตที่สถานศึกษาพัฒนาขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5. การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา

6. การกำหนดตัวชี้วัดและความสำเร็จของสถานศึกษา

7. การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่ได้รับและการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้น ตามกลยุทธ์เพื่อผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ

บุญเลี้ยง คำชู (2552 : 47) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติมีขั้นตอนดังนี้

1. สถานศึกษาจัดปฏิทินการปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ

2. การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 : 5-6) กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจนในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

2. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

3. การจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นข้อมูลเป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4. การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. การระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

6. ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินและการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555 : 99-100) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ ว่ามีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในครั้งนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

2.1 นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยน

2.2 สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์

2.3 กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติ โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงให้เป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4. การปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในครั้งนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงานบุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นต้น

5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในสถานศึกษา

5.2 กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน

5.3 ได้รับสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่าน สรุปได้ว่า การนำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

2. การกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานหรือการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3. การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ทราบโครงการและผู้บริหารผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4. การดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาหรือแผนการที่ตั้งไว้

5. การกำหนดให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้

ขั้นตอนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

วิเชียร เวลาตี (2547 : 57-65) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่าเป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลกำหนดเกณฑ์ประเมิน เก็บข้อมูลและนำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

บุญเลี้ยง คำชู (2552 : 47) กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่าเป็นการประเมินผลและรายงานการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ร่วมกันแก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 : 5-6) กล่าวถึง การควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ของสถานศึกษาว่า เป็นกลยุทธ์ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาควบคุมและพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีด้วยกัน 3 ประการ คือ

1. การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ

จึงถือได้ว่าการประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่าน สรุปได้ว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากบุคลากร บุคคลหลายฝ่าย รวมทั้งชุมชนให้ร่วมการประเมินด้วย

2. การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3. การสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามความเหมาะสม

4. การประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. รายงานการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

6. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปอย่างมีระบบ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยทุกภาคส่วนขององค์กรมีความร่วมมือกันและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง จะสร้างประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, 2552 : 20)

1. ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

2. ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ทำให้ส่งผลต่อบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เกิดความรู้สึกพึงพอใจ

3. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก

4. ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และการแข่งขัน (Competition)

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่งและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การมีต้นทุนดำเนินงานที่ต่ำและการบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก คือ เป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและฉกฉวยโอกาสดีกว่าคู่แข่ง

จอมพงศ์ มงคลวานิช (2553 : 56-57) ได้กล่าวว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น

1. สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีทางที่ควรจะเป็น

3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมของการทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามประสงค์

5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

มณฑา จำปาเหลือง (2557 : 80) กล่าวว่าประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี มีความตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะอุทิศเวลาร่วมกัน กำหนดทิศทางขององค์กร ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นบุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ทำให้องค์กรดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ผู้บริหารและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เกิดความรัก ความสามัคคี มีความตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะอุทิศเวลาร่วมกัน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและชัดเจน บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ทำให้องค์กรดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกาย

ความหมายของสมรรถภาพทางกาย

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 38) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพทางกาย หมายถึง ความสามารถของระบบต่างๆของร่างกายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บุคคลที่มีสมรรถภาพทางกายที่ดีนั้น จะสามารถประกอบกิจกรรมในชีวิตประจำวันได้อย่างกระฉับกระเฉง โดยไม่เหนื่อยล้าจนเกินไป และยังมีพลังงานสำรองมากพอสำหรับกิจกรรมนั้นๆ หนักการ หรือกรณีฉุกเฉิน สมรรถภาพทางกายเพื่อสุขภาพมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดของสังคมทุกชุมชน จึงได้พยายามทุกวิถีทางเพื่อพัฒนาทรัพยากรที่เป็นสมาชิกของตนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสงบสุข และความมั่นคงของชุมชนเป็นผู้ที่มีสุขภาพที่ดี

มงคล แผงสาแคน (2549 : 74) กล่าวว่า สมรรถภาพทางกาย หมายถึง ความสามารถในการประกอบกิจกรรมประจำวันด้วยความกระฉับกระเฉงว่องไว ปราศจากความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า และมีพลังงานเหลือที่จะนำไปใช้ในการประกอบกิจกรรมบันเทิงในเวลาว่าง และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาวะฉุกเฉินได้ดี

พงศธร เหมาะจันทร์ (2550 : 31) กล่าวว่า สมรรถภาพทางกาย หมายถึง ความสามารถของร่างกายในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่หนักติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โดยไม่เหน็ดเหนื่อยก่อนกำหนด รวมทั้งยังสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว และรวมถึงคุณลักษณะต่างๆของการมีสุขภาพที่ดีและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคล ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอันเนื่องมาจากการออกกำลังกาย ความสามารถดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากองค์ประกอบพื้นฐานของสมรรถภาพทางกาย คือ ความอดทนของระบบไหลเวียนโลหิตและระบบหายใจ ความอดทนและความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ความอ่อนตัว และส่วนประกอบของร่างกาย

สรุป สมรรถภาพทางกาย หมายถึง ความสามารถของระบบต่างๆ ของร่างกายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถประกอบกิจกรรมประจำวันด้วยความกระฉับกระเฉงว่องไว และยังมีพลังงานสำรองมากพอสำหรับกิจกรรมนั้นๆ หนักการ ต่อสู้กับงานหนักหรืออาชีพได้อย่างมีความสุข และสามารถเผชิญกับสภาวะฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นได้

ประโยชน์ของการมีสมรรถภาพทางกายที่ดี

จำรัส สืบศรี (2550 : 45) กล่าวถึง การมีสมรรถภาพทางกายที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่ากับบุคคลต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้มีสุขภาพดี ผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายดีย่อมมีสุขภาพดี ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บเบียดเบียน เด็กที่อยู่ในวัยเรียนถ้าร่างกายมีความแข็งแรงจะมีความสามารถศึกษาเล่าเรียนมีสมาธิในการเล่าเรียนดี ประกอบภารกิจ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขเพราะมีสมรรถภาพทางกายดี สุขภาพดี สุขภาพจิตสมบูรณ์

2. ทำให้ร่างกายมีการเจริญเติบโต แข็งแรง ได้สัดส่วน ผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายที่ดีย่อมทำให้กล้ามเนื้อมีความแข็งแรงทนทาน มีการเจริญเติบโตอย่างเหมาะสม ได้สัดส่วน สามารถประกอบภารกิจต่างๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน ในระบบไหลเวียนโลหิตและระบบหายใจ ทำงานประสานสัมพันธ์กันอย่างดี ผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายดีนั้น ย่อมมีผลทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานในระบบไหลเวียนโลหิตและระบบหายใจ มีการทำงานประสานสัมพันธ์กันอย่างดีและยังสามารถป้องกันโรคหัวใจเสื่อมได้ รวมทั้งลดอัตราเสี่ยงต่อโรคหัวใจตีบได้

4. ทำให้เกิดความปลอดภัยและลดการบาดเจ็บต่างๆ จากการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา การที่มีสุขภาพและสมรรถภาพทางกายดีนั้นย่อมมีประสิทธิภาพในการเคลื่อนไหวและปฏิกิริยาตอบสนองดีทำให้ลดอุบัติเหตุต่างๆ ได้ ช่วยลดอัตราการบาดเจ็บ รวมทั้งเมื่อเกิดการบาดเจ็บก็จะทำให้หายเร็วลดการเจ็บปวดให้น้อยลง

5. ทำให้มีการดำเนินชีวิตประจำวันอย่างมีความสุข คนที่มีสมรรถภาพทางกายดีย่อมส่งผลและมีความสัมพันธ์กับชีวิตประจำวัน เพราะเมื่อร่างกายแข็งแรง ไม่เจ็บป่วยก็จะช่วยให้จิตใจแจ่มใส อารมณ์ดี ช่วยลดความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเป็นอย่างดี การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีความสุข

6. ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล คนที่มีสมรรถภาพทางกายดีย่อมไม่มีโรคภัยไข้เจ็บเบียดเบียน เมื่อร่างกายแข็งแรงไม่มีการเจ็บป่วย ก็ไม่ต้องเสียค่ารักษาพยาบาลทำให้ประหยัดเงินในส่วนนี้เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นค่ายาหรือค่ารักษาพยาบาลอื่นๆ สภาพปัจจุบันสาเหตุของความเจ็บป่วยนั้นมาจากสภาพร่างกายที่ไม่แข็งแรง ดังนั้นคนเราจึงควรรักษาสุขภาพให้มีสมรรถภาพทางกายที่ดีอยู่เสมอ

สุธี กว้านสกุล (2550 : 19) กล่าวว่า ประโยชน์ของสมรรถภาพทางกายที่ดี คือ ทำให้การทำงานของอวัยวะต่างๆ ของร่างกายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตแข็งแรงได้สัดส่วน มีภูมิคุ้มกันโรคสูงขึ้น ช่วยทำให้จิตใจแจ่มใส อารมณ์ดี และช่วยลดความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

สรุป การมีสมรรถภาพทางกายที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่ากับบุคคลต่างๆ ทำให้มีสุขภาพดี ร่างกายมีการเจริญเติบโต แข็งแรง ได้สัดส่วน ระบบไหลเวียนโลหิตและระบบหายใจ ทำงานประสานสัมพันธ์กันอย่างดี ส่งผลให้มีปฏิกิริยาตอบสนองดีทำให้ลดอุบัติเหตุต่างๆ สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขเพราะมีสมรรถภาพทางกายดี สุขภาพดี สุขภาพจิตสมบูรณ์ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

องค์ประกอบของสมรรถภาพทางกาย

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 38-39) กล่าวว่า สมรรถภาพทางกายมีองค์ประกอบ คือ ความอดทนของกล้ามเนื้อ หมายถึง ความสามารถของกล้ามเนื้อมัดใดมัดหนึ่งหรือกลุ่มกล้ามเนื้อในการหดตัวซ้ำๆ เพื่อต้านทานแรงหรือความสามารถในการคงสภาพการหดตัวครั้งเดียวได้เป็นระยะเวลานาน ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ หมายถึง ปริมาณสูงสุดของแรงที่กล้ามเนื้อมัดใดมัดหนึ่งหรือกลุ่มกล้ามเนื้อสามารถออกแรงต้านทานในช่วงการหดตัว 1 ครั้ง ความอดทนของระบบไหลเวียนเลือด หมายถึง สมรรถนะเชิงปฏิบัติของระบบไหลเวียนเลือด (หัวใจ หลอดเลือด) และระบบหายใจในการลำเลียงออกซิเจนไปยังเซลล์กล้ามเนื้อ ทำให้ร่างกายสามารถยืนหยัดที่จะทำงานหรือออกกำลังกายที่ใช้กล้ามเนื้อมัดใหญ่เป็นระยะเวลานานได้ ความอ่อนตัวหรือความยืดหยุ่น หมายถึง มุมของการเคลื่อนไหวสูงสุดเท่าที่จะทำได้ของข้อต่อหรือกลุ่มข้อต่อ ส่วนประกอบของร่างกาย ตามปกติแล้ว

ในร่างกายมนุษย์ประกอบด้วย กล้ามเนื้อ กระดูก ไขมัน และส่วนอื่นๆ แต่ในส่วนของสมรรถภาพทางกายนั้น หมายถึง สัดส่วนปริมาณไขมันในร่างกายกับมวลร่างกายที่ปราศจากไขมัน โดยการวัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ไขมันด้วยเครื่องวัดความหนาของไขมันใต้ผิวหนัง

ศรีสุดา ชันดี (2549 : 23) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถภาพทางกาย ประกอบด้วย ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ความอดทนของกล้ามเนื้อ ความอ่อนตัว ความอดทนของระบบหัวใจและการหายใจ ส่วนประกอบของร่างกาย

ศิริพร เพ็งภาค (2551 : 17) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถภาพทางกาย ประกอบด้วย ส่วนประกอบของร่างกาย ความอดทนของระบบไหลเวียนโลหิต ความแข็งแรงและความอดทนของกล้ามเนื้อและความอ่อนตัว

สรูป องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางกาย ประกอบด้วย ความแข็งแรงและความอดทนของกล้ามเนื้อ ความอดทนของระบบไหลเวียนโลหิต ความอ่อนตัว และส่วนประกอบของร่างกาย โดยการแบ่งน้ำหนักทั้งหมดของร่างกายออกเป็น 2 ส่วน คือ น้ำหนักของไขมันและน้ำหนักของกล้ามเนื้อ

ความหมายของดัชนีมวลกาย

พรศิริ พันธสี (2549 : 126) กล่าวว่า ดัชนีมวลกายหรือดัชนีความหนาแน่นของร่างกาย หมายถึง มาตรฐานที่ใช้ประเมินภาวะอ้วนผอม โดยเอาน้ำหนักกิโลกรัมตั้งแล้วหารด้วยส่วนสูงเป็นเมตรยกกำลังสอง ดัชนีมวลกายโดยปกติทั่วไป คนเรามีไขมันประมาณ 18% ของน้ำหนักร่างกาย คนที่มีไขมันมากกว่า 20% ขึ้นไปจึงถือว่าไขมันเกิน แต่การวัดว่าในร่างกายเรามีไขมันเท่าไรนั้นยุ่งยาก ต้องมีเครื่องมือที่ซับซ้อนและเสียเวลา ในปัจจุบันจึงมีการใช้สูตรการหาค่าดัชนีมวลกาย คือ ใช้ น้ำหนักตัวเป็นกิโลกรัมหารด้วยส่วนสูงเป็นเมตรยกกำลังสอง ถ้าดัชนีมวลกายน้อยกว่า 18.5 ถือว่า น้ำหนักน้อยกว่าปกติ ถ้าดัชนีมวลกายมีค่า 18.5-24.99 ถือว่าน้ำหนักปกติ ถ้าดัชนีมวลกายมีค่า 25-29.99 ถือว่าน้ำหนักเกินหรืออ้วน ถ้าดัชนีมวลกายมีค่ามากกว่า 30 ขึ้นไปถือว่าเป็นโรคอ้วน

การหาดัชนีมวลกาย (Body Mass Index : BMI)

กรมพลศึกษา (2543 : 65-77) กล่าวว่า การหาดัชนีมวลกายเป็นมาตรฐานที่ใช้ประเมินภาวะอ้วน ผอม ทุกคนสามารถทำได้ด้วยตนเอง โดยการชั่งน้ำหนักตัวเป็นกิโลกรัม และส่วนสูงเป็นเซนติเมตร แล้วคำนวณหาดัชนีมวลกาย โดยเอาน้ำหนักตัวเป็นกิโลกรัมตั้ง หารด้วยส่วนสูงเป็นเมตรยกกำลังสอง

แบบทดสอบสมรรถภาพทางกาย

แบบทดสอบสมรรถภาพทางกายมาตรฐาน ระหว่างประเทศ (ICSPFT: International Committee for the Standardization of Physical Fitness Test) เป็นการสร้างแบบทดสอบสมรรถภาพทางกายมาตรฐานขึ้นเพื่อใช้สำหรับทดสอบบุคคลทั้งชาย-หญิงที่มีอายุระหว่าง 6-32 ปี ของประเทศต่างๆทั่วโลก เพื่อเก็บข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกัน โดยกำหนดรายการทดสอบในลักษณะที่แสดงถึงความเร็ว พลังหรืออำนาจการบังคับตัว ความแข็งแรง ความว่องไวและยืดหยุ่น ซึ่งแบบทดสอบมาตรฐานระหว่างประเทศประกอบด้วยรายการทดสอบ ดังนี้ (กรมพลศึกษา, 2543 : 65-77)

ดังนี้

แบบทดสอบสมรรถภาพทางกายนักเรียนอายุ 11-16 ปี มีรายการทดสอบจำนวน 5 รายการ

1. ลูก- นิ่ง 60 วินาที
2. ดันพื้น 30 วินาที
3. นิ่งอตัวไปข้างหน้า
4. วิ่งอ้อมหลัก
5. วิ่งระยะไกล

1. ลุกนั่ง 60 วินาที (Sit – Ups 60 Seconds)

วัตถุประสงค์การทดสอบ เพื่อทดสอบความแข็งแรงและความอดทนของกล้ามเนื้อท้อง

ค่าความเชื่อมั่น 0.85

ค่าความเที่ยงตรง 1.00

อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบ

1. เบาะรองพื้น หรือสนามหญ้านุ่ม
2. นาฬิกาจับเวลา 1/100 วินาที

ระเบียบการทดสอบ

ในการทดสอบจะไม่นับจำนวนครั้งในกรณีต่อไปนี้

1. มือทั้งสองข้างไม่ได้วางแตะที่บริเวณหน้าขาทั้งสองข้าง
2. ในขณะที่กลับลงไปสู่ท่าเริ่มต้น สะบักไม่แตะพื้น
3. ปลายนิ้วมือทั้งสองข้างไม่ได้ยื่นไปแตะเส้นตรงที่พื้นในระดับเดียวกับปลายเท้า
4. ผู้รับการทดสอบใช้มือหรือข้อศอกยันพื้น เพื่อดันลำตัวลุกขึ้น

การบันทึกผล

บันทึกจำนวนครั้งที่ทำได้ถูกต้องภายในเวลา 60 วินาที โดยให้ผู้รับการทดสอบทำการทดสอบเพียงครั้งเดียว

วิธีการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้รับการทดสอบนอนหงายชันเข่าทั้งสองข้างทำมุมประมาณ 90 องศา ฝ่าเท้าสองข้างวางราบกับพื้น ห่างกันประมาณ 1 ช่วงไหล่ พร้อมกับมือวางแตะที่หน้าขาทั้งสองข้าง ให้ผู้ช่วยการทดสอบนั่งอยู่ที่ปลายเท้าของผู้รับการทดสอบ แล้วใช้มือจับที่บริเวณใต้ข้อพับเข่าทั้งสองข้าง



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ยินสัญญาณ “เริ่ม” ให้ผู้รับการทดสอบยกลำตัวขึ้นสู่อานั่ง แล้วก้มลำตัวให้ศีรษะผ่านไประหว่างเข่า โดยใช้แขนทั้งสองข้างเหยียดตรงไปให้ปลายนิ้วมือแตะเส้นตรงที่พื้นในระดับเดียวกับปลายเท้าทั้งสองข้าง แล้วนอนลงกลับสู่ท่าเริ่มต้น โดยจะต้องให้สะบักทั้งสองข้างแตะพื้น นับเป็น 1 ครั้ง

2. ดันพื้น 30 วินาที (Push – Ups 30 Seconds)

วัตถุประสงค์การทดสอบ เพื่อวัดความแข็งแรงและความอดทนของกล้ามเนื้อแขนและกล้ามเนื้อส่วนบนของร่างกาย

ค่าความเชื่อมั่น 0.73

ค่าความเที่ยงตรง 0.80

อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบ

1. เบาะรองพื้น หรือสนามหญ้านุ่ม
2. นาฬิกาจับเวลา 1/100 วินาที

ระเบียบการทดสอบ

1. ผู้ทดสอบจะต้องสังเกตลำตัวของผู้รับการทดสอบให้เหยียดตรงตลอดเวลาของการทดสอบ แขนทั้งสองอยู่ในท่าข้อศอกเหยียดตรงก่อนจะยุบข้อศอกลง เพื่อการดันพื้นและยกลำตัวขึ้น
2. ในขณะที่ยุบข้อศอกลง บริเวณหน้าอก สะโพก และต้นขาของผู้รับการทดสอบ จะต้องไม่สัมผัสพื้น

การบันทึกผล

บันทึกจำนวนครั้งที่ทำได้อย่างถูกต้องภายในเวลา 30 วินาที โดยให้ผู้รับการทดสอบทำการทดสอบเพียงครั้งเดียว

วิธีการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.7 ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้รับการทดสอบอยู่ในท่านอนคว่ำ เหยียดตัวตรง ตั้งศอกขึ้นโดยใช้ฝ่ามือทั้งสองข้างดันไว้กับพื้น ให้ฝ่ามือทั้งสองข้างวางราบบนพื้นในระดับเดียวกับไหล่ในลักษณะปลายนิ้วชี้ตรงไปด้านหน้า ให้มือทั้งสองข้างห่างกันเท่ากับความกว้างของช่วงไหล่ของตนเอง ขาเหยียดตรงไปด้านหลัง โดยให้เท้าทั้งสองข้างชิดติดกัน วางเท้าในท่าตั้งให้ปลายเท้าสัมผัสพื้น



ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนที่ 2 ในขณะที่ผู้ทดสอบเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติ ลำตัวจะต้องเหยียดตรง ใช้เขนดันพื้นยกตัวลอยขึ้นจนกระทั่งแขนทั้งสองอยู่ท่าข้อศอกเหยียดตึง เมื่อได้ยินสัญญาณ “เริ่ม” ให้ผู้รับการทดสอบยุบศอกลงทั้งสองข้าง โดยให้ข้อศอกงอท่ามุม 90 องศา ในขณะที่แขนท่อนบนขนานกับพื้น แล้วดันพื้นแขนเหยียดตรงเพื่อยกลำตัวกลับขึ้นมาอยู่ในท่าเดิม นับเป็น 1 ครั้ง และปฏิบัติเช่นนี้ต่อเนื่องกันไปจนครบ 30 วินาที

3. นั่งอตัวไปข้างหน้า (Sit and Reach)

วัตถุประสงค์การทดสอบ	เพื่อวัดความอ่อนตัวของกล้ามเนื้อหลังและต้นขาด้านหลัง
ค่าความเชื่อมั่น	0.95
ค่าความเที่ยงตรง	1.00

อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบ

กล่องเครื่องมือวัดความอ่อนตัว ขนาดสูง 30 เซนติเมตร มีสเกลของการวัดระยะทางตั้งแต่ค่าลบถึงค่าบวกเป็นเซนติเมตร

ระเบียบการทดสอบ

1. ในการทดสอบจะต้องถอดรองเท้า
2. ในขณะที่ก้มลำตัวเพื่อยื่นแขนไปข้างหน้าให้ได้ไกลที่สุดนั้น เขาต้องไม่มอง
3. ห้ามผู้เข้ารับการทดสอบโยกตัวช่วยขณะที่ก้มลำตัวลง

การบันทึกผล

บันทึกระยะทางที่ทำได้เป็นเซนติเมตรโดยบันทึกค่าที่ดีที่สุดจากการทดสอบสองครั้ง

วิธีการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.9 ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้รับการทดสอบนั่งตัวตรง เขยียดขาตรงไปข้างหน้า เขาตั้ง ให้ฝ่าเท้าตั้งขึ้นและวางราบชิดกล่องวัดความอ่อนตัว เขยียดข้อศอกทั้งสองข้างในท่าคว่ำมือแล้ว ยื่นแขนตรงไปข้างหน้าโดยให้ฝ่ามือทั้งสองข้างวางคว่ำซ้อนทับกันพอดี



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ยินสัญญาณ “เริ่ม” ให้ผู้รับการทดสอบค่อยๆ ก้มลำตัวไปข้างหน้า พร้อมกับเหยียดแขนที่มือคว่ำซ้อนทับกันไปวางไว้บนกล่องวัดความอ่อนตัวโดยให้ได้ไกลที่สุด จนไม่สามารถก้มทำตัวลงไปได้อีก ให้ผู้รับการทดสอบก้มลำตัวค้างไว้ 3 วินาที แล้วกลับมาสู่ท่านั่งตัวตรง ทำการทดสอบจำนวน 2 ครั้งติดต่อกัน

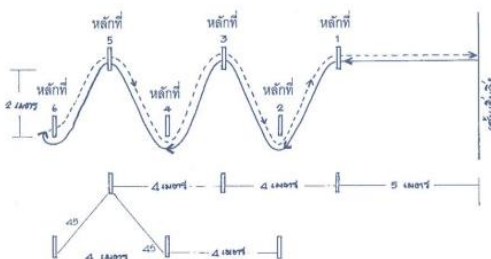
4. วิ่งอ้อมหลัก (Zig – Zag Run)

วัตถุประสงค์การทดสอบ	เพื่อวัดความแคล่วคล่องว่องไว
ค่าความเชื่อมั่น	0.81
ค่าความเที่ยงตรง	1.00
อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบ	

1. หลักสูง 100 เซนติเมตร จำนวน 6 หลัก
2. เทปวัดระยะ
3. นาฬิกาจับเวลา 1/100 วินาที

การเตรียมสถานที่ในการทดสอบ

ก่อนการทดสอบ ผู้ทดสอบจะต้องเตรียมสถานที่ดังนี้ คือ จากเส้นเริ่มวัดระยะในทางแนวตรง ห่างขึ้นไปเป็นระยะ 5 เมตร จะเป็นจุดในการวางหลักที่ 1 จากหลักที่ 1 ในแนวเส้นเดียวกัน วัดระยะห่างจากหลักที่ 1 มา 4 เมตร จะเป็นจุดในการวางหลักที่ 3 และเช่นเดียวกัน จากหลักที่ 3 วัดระยะทางมาอีก 4 เมตร จะเป็นจุดวางหลักที่ 5 จากหลักที่ 1, 3 และ 5 ทำมุม 45 องศา ไปด้านหน้าจะเป็นตำแหน่งในการวางหลักที่ 2, 4 และ 6 ซึ่งในแต่ละหลักนั้นจะมีระยะทางห่างกันจุดละ 4 เมตร เช่นเดียวกัน และหลักในแถวที่สองจะห่างจากแถวที่หนึ่งเป็นระยะทางในแนวตั้งฉาก จุดละ 2 เมตร ดังภาพ



ภาพที่ 2.11 แสดงการเตรียมสถานที่และอุปกรณ์สำหรับการวิ่งอ้อมหลัก
ที่มา : คู่มือแบบทดสอบสมรรถภาพทางกายสำหรับเด็กไทย อายุ 7-18 ปี กรมพลศึกษา

ระเบียบการทดสอบ

หากผู้รับการทดสอบวิ่งผิดเส้นทางตามที่กำหนด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายสัมผัสกับหลักที่วางไว้ ให้หยุดพัก แล้วทำการทดสอบใหม่

การบันทึกผล

บันทึกเวลาที่ผู้เข้ารับการทดสอบเริ่มต้นออกวิ่งจากเส้นเริ่ม จนกระทั่งวิ่งไปอ้อมหลักครบทั้ง 6 หลัก และวิ่งกลับไปถึงเส้นชัย เป็นวินาที โดยบันทึกเป็นทศนิยมสองตำแหน่ง ให้ทำการทดสอบเพียงครั้งเดียว

วิธีการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.12 ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้รับการทดสอบยืนอยู่หลังเส้นเริ่ม



ภาพที่ 2.13 ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้รับสัญญาณ “เริ่ม” ผู้รับการทดสอบจะวิ่งตรงไปอ้อมซ้ายในหลักที่ 1 แล้วไปอ้อมขวาในหลักที่ 2 ต่อไปจะอ้อมซ้ายในหลักที่ 3 อ้อมขวาในหลักที่ 4 อ้อมซ้ายในหลักที่ 5 และอ้อมขวาในหลักที่ 6 ต่อจากนั้นก็วิ่งกลับมาอ้อมขวาในหลักที่ 5 อ้อมซ้ายในหลักที่ 4 อ้อมขวาในหลักที่ 3 อ้อมซ้ายในหลักที่ 2 และอ้อมขวาในหลักที่ 1 แล้ววิ่งผ่านเส้นเริ่มไปอย่างรวดเร็ว หากผู้รับการทดสอบวิ่งผิดเส้นทางตามที่กำหนดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายสัมผัสกับหลักที่วางไว้ให้หยุดพักแล้วทำการทดสอบใหม่

วิ่งทางไกล (Distance Run)

วัตถุประสงค์การทดสอบ เพื่อวัดความอดทนของระบบหัวใจและระบบไหลเวียนเลือด
อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบ

- นาฬิกาจับเวลา 1/100 วินาที
- สนามที่มีลู่วิ่ง หรือทางวิ่งพื้นราบ

ระยะทางในการวิ่ง

ระยะทาง 1,200 เมตร สำหรับเด็กชายและเด็กหญิง ที่มีอายุระหว่าง 7-12 ปี

ระยะทาง 1,600 เมตร สำหรับเด็กชายและเด็กหญิง ที่มีอายุระหว่าง 13-18 ปี

ระเบียบการทดสอบ

- หากผู้รับการทดสอบไม่สามารถวิ่งได้ตลอดระยะเวลาทางที่กำหนดได้ ก็ให้เดินสลับกับวิ่ง หรือเดินเร็วไปจนครบระยะทาง
- ผู้รับการทดสอบที่ไม่สามารถวิ่ง/เดิน ได้ตลอดระยะทางที่กำหนด จะไม่มีการบันทึกเวลา และต้องทำการทดสอบใหม่
- หากโรงเรียนไม่มีลู่วิ่ง ให้ตัดแปลงจากสนามหรือทางวิ่งอื่นๆ โดยให้มีระยะทางครบตามที่กำหนดไว้

การบันทึกผล

บันทึกเวลาที่วิ่งได้เป็นนาทีและวินาที

วิธีการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.14 ขั้นตอนที่ 1 เมื่อให้สัญญาณ “เข้าที่” ผู้รับการทดสอบยืนในลักษณะเท้าหน้าเท้าตามโดยให้เท้าหนึ่งแตะที่เส้นเริ่ม



ภาพที่ 2.15 ขั้นตอนที่ 2 เมื่อผู้รับการทดสอบพร้อมและนั่ง ผู้ทดสอบปล่อยตัวด้วยคำสั่ง “ไป” ผู้รับการทดสอบออกวิ่งไปตามเส้นทางที่กำหนดให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำการทดสอบจำนวน 1 ครั้ง

เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายนักเรียนไทยของกรมพลศึกษา

กรมพลศึกษา (2543 : 65-77) ได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกาย
นักเรียนไทยไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์มาตรฐานรายการดัชนีมวลกาย สำหรับนักเรียนชายและนักเรียนหญิง ชั้น
มัธยมศึกษาตอนต้น อายุ 11-16 ปี

เพศชาย					
อายุ	มวลกายต่ำมาก	มวลกายต่ำ	มวลกายพอเหมาะ	มวลกายสูง	มวลกายสูงมาก
11	11.87 ลงมา	11.88-15.38	15.39-19.69	19.70-24.50	24.51 ขึ้นไป
12	11.93 ลงมา	11.94-16.34	16.35-20.75	20.76-25.16	25.17 ขึ้นไป
13	12.42 ลงมา	12.43-16.73	16.74-21.04	21.05-25.35	25.36 ขึ้นไป
14	12.96 ลงมา	12.97-17.67	17.68-22.38	22.39-26.89	26.90 ขึ้นไป
15	13.54 ลงมา	13.55-18.35	18.36-23.16	23.17-27.77	27.78 ขึ้นไป
16	13.71 ลงมา	13.72-18.52	18.53-23.33	23.34-28.14	28.15 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	มวลกายต่ำมาก	มวลกายต่ำ	มวลกายพอเหมาะ	มวลกายสูง	มวลกายสูงมาก
11	11.33 ลงมา	11.34-15.54	15.55-19.75	19.76-23.96	23.97 ขึ้นไป
12	11.58 ลงมา	11.59-16.04	16.05-20.50	20.51-24.96	24.97 ขึ้นไป
13	12.69 ลงมา	12.70-16.90	16.91-21.11	21.12-25.32	25.33 ขึ้นไป
14	12.99 ลงมา	13.00-17.60	17.61-22.11	22.12-26.62	26.63 ขึ้นไป
15	13.16 ลงมา	13.17-18.17	18.18-23.18	23.19-27.38	27.39 ขึ้นไป
16	13.59 ลงมา	13.60-18.40	18.41-23.21	23.22-28.02	28.03 ขึ้นไป

เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายนักเรียนชายและนักเรียนหญิงระดับชั้น
มัธยมศึกษาตอนต้น ช่วงอายุ 11-16 ปี

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายรายการที่ 1 ลูก-นั่ง 60 วินาที ทดสอบความแข็งแรง
และความอดทนของกล้ามเนื้อท้อง

เพศชาย					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	13 ลงมา	14-23	24-33	34-43	44 ขึ้นไป
12	16 ลงมา	17-26	27-36	37-46	47 ขึ้นไป
13	19 ลงมา	20-29	30-39	40-49	50 ขึ้นไป
14	19 ลงมา	20-30	31-41	42-52	53 ขึ้นไป
15	19 ลงมา	20-31	32-43	44-55	56 ขึ้นไป
16	20 ลงมา	21-32	33-44	45-56	57 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	13 ลงมา	14-23	24-33	34-43	44 ขึ้นไป
12	13 ลงมา	14-23	24-33	34-43	44 ขึ้นไป
13	13 ลงมา	14-23	24-33	34-43	44 ขึ้นไป
14	14 ลงมา	15-24	25-34	35-44	45 ขึ้นไป
15	14 ลงมา	15-24	25-34	35-44	45 ขึ้นไป
16	15 ลงมา	16-25	26-35	36-45	46 ขึ้นไป

จากตารางที่ 2.3 แสดงว่า เกณฑ์สมรรถภาพทางกายของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น มีดังนี้

เกณฑ์ระดับดีมาก	คะแนน 5
เกณฑ์ระดับดี	คะแนน 4
เกณฑ์ระดับปานกลาง	คะแนน 3
เกณฑ์ระดับต่ำ	คะแนน 2
เกณฑ์ระดับต่ำมาก	คะแนน 1

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายรายการที่ 2 ดันพื้น 30 วินาที/ครั้งทดสอบ
ความแข็งแรงและความอดทนของกล้ามเนื้อแขน

เพศชาย					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	13 ลงมา	14-19	20-25	26-31	32 ขึ้นไป
12	14 ลงมา	15-20	21-26	27-32	33 ขึ้นไป
13	14 ลงมา	15-21	22-28	29-35	36 ขึ้นไป
14	15 ลงมา	16-22	23-29	30-36	37 ขึ้นไป
15	15 ลงมา	16-23	24-31	32-39	40 ขึ้นไป
16	17 ลงมา	18-25	26-33	34-41	42 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	11 ลงมา	12-16	17-21	22-26	27 ขึ้นไป
12	11 ลงมา	12-16	17-21	22-26	27 ขึ้นไป
13	11 ลงมา	12-17	18-23	24-29	30 ขึ้นไป
14	11 ลงมา	12-17	18-23	24-29	30 ขึ้นไป
15	11 ลงมา	12-18	19-25	26-32	33 ขึ้นไป
16	11 ลงมา	12-18	19-25	26-32	33 ขึ้นไป

จากตารางที่ 2.4 แสดงว่า เกณฑ์สมรรถภาพทางกายของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น มีดังนี้

เกณฑ์ระดับดีมาก	คะแนน 5
เกณฑ์ระดับดี	คะแนน 4
เกณฑ์ระดับปานกลาง	คะแนน 3
เกณฑ์ระดับต่ำ	คะแนน 2
เกณฑ์ระดับต่ำมาก	คะแนน 1

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายรายการที่ 3 นั่งงอตัวไปข้างหน้า/ซม. ทดสอบ
ความอ่อนตัวของกล้ามเนื้อและต้นขาด้านหลัง

เพศชาย					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	3 ลงมา	4-6	7-9	10-12	13 ขึ้นไป
12	3 ลงมา	4-6	7-9	10-12	13 ขึ้นไป
13	4 ลงมา	5-7	8-10	11-13	14 ขึ้นไป
14	4 ลงมา	5-7	8-10	11-13	14 ขึ้นไป
15	5 ลงมา	6-8	9-11	12-14	15 ขึ้นไป
16	5 ลงมา	6-9	10-13	14-17	18 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
11	3 ลงมา	4-6	7-9	10-12	13 ขึ้นไป
12	3 ลงมา	4-6	7-9	10-12	13 ขึ้นไป
13	4 ลงมา	5-7	8-10	11-13	14 ขึ้นไป
14	4 ลงมา	5-8	9-12	13-16	17 ขึ้นไป
15	5 ลงมา	6-9	10-13	14-17	18 ขึ้นไป
16	5 ลงมา	6-9	10-13	14-17	18 ขึ้นไป

จากตารางที่ 2.5 แสดงว่า เกณฑ์สมรรถภาพทางกายของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น มีดังนี้

เกณฑ์ระดับดีมาก	คะแนน 5
เกณฑ์ระดับดี	คะแนน 4
เกณฑ์ระดับปานกลาง	คะแนน 3
เกณฑ์ระดับต่ำ	คะแนน 2
เกณฑ์ระดับต่ำมาก	คะแนน 1

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายรายการที่ 4 วิ่งอ้อมหลัก/วินาที ทดสอบ
ความแคล่วคล่องว่องไว

เพศชาย					
อายุ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
11	15:47 ลงมา	15:48-18:44	18:45-21:41	21:42-24:38	24:39 ขึ้นไป
12	15:37 ลงมา	15:38-18:24	18:25-21:11	21:12-23:98	23:99 ขึ้นไป
13	15:28 ลงมา	15:29-17:96	17:97-20:65	20:66-23:34	23:35 ขึ้นไป
14	15:14 ลงมา	15:15-17:33	17:34-19:52	19:53-21:71	21:72 ขึ้นไป
15	15:00 ลงมา	15:01-16:93	16:94-18:86	18:87-20:77	20:78 ขึ้นไป
16	14:75 ลงมา	14:76-16:57	16:58-18:39	18:40-20:21	20:22 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
11	17:99 ลงมา	18:00-20:50	20:51-23:01	23:02-25:52	25:53 ขึ้นไป
12	17:87 ลงมา	17:88-20:66	20:67-23:45	23:46-26:24	26:25 ขึ้นไป
13	17:69 ลงมา	17:70-18:82	18:83-19:95	19:96-21:08	21:09 ขึ้นไป
14	17:36 ลงมา	17:37-18:87	18:88-20:38	20:39-21:89	21:90 ขึ้นไป
15	17:27 ลงมา	17:28-18:90	18:91-20:93	20:94-22:16	22:17 ขึ้นไป
16	17:17 ลงมา	17:18-18:58	18:59-19:99	20:00-21:40	21:41 ขึ้นไป

จากตารางที่ 2.6 แสดงว่า เกณฑ์สมรรถภาพทางกายของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น มีดังนี้

เกณฑ์ระดับดีมาก	คะแนน 5
เกณฑ์ระดับดี	คะแนน 4
เกณฑ์ระดับปานกลาง	คะแนน 3
เกณฑ์ระดับต่ำ	คะแนน 2
เกณฑ์ระดับต่ำมาก	คะแนน 1

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายรายการที่ 5 วิ่งระยะไกล 1200/นาที ทดสอบ
ความอดทนของกล้ามเนื้อและความอดทนของระบบหัวใจและไหลเวียนเลือด

เพศชาย					
อายุ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
11	5:28 ลงมา	5:29-7:59	8:00-10:30	10:31-12:57	12:58 ขึ้นไป
12	5:00 ลงมา	5:01-7:26	7:27-9:53	9:54-11:59	12:00 ขึ้นไป
13	7:00 ลงมา	7:01-9:59	10:00-12:51	12:52-15:39	15:40 ขึ้นไป
14	6:59 ลงมา	7:00-9:47	9:48-12:35	12:36-15:24	15:25 ขึ้นไป
15	6:33 ลงมา	6:34-8:40	8:41-11:11	11:12-13:43	13:44 ขึ้นไป
16	6:05 ลงมา	6:06-8:26	8:27-10:59	11:00-13:27	13:28 ขึ้นไป
เพศหญิง					
อายุ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
11	6:24 ลงมา	6:25-8:55	8:56-11:26	11:27-13:57	13:58 ขึ้นไป
12	6:08 ลงมา	6:02-8:16	8:17-10:59	11:00-13:05	13:06 ขึ้นไป
13	8:36 ลงมา	8:37-11:17	11:18-14:38	14:39-17:19	17:20 ขึ้นไป
14	8:37 ลงมา	8:38-10:59	11:00-14:13	14:14-16:46	16:47 ขึ้นไป
15	8:37 ลงมา	8:38-11:18	11:19-13:54	13:55-16:35	16:36 ขึ้นไป
16	8:18 ลงมา	8:19-10:59	11:00-12:59	13:00-16:26	16:27 ขึ้นไป

จากตารางที่ 2.7 แสดงว่า เกณฑ์สมรรถภาพทางกายของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา
ตอนต้น มีดังนี้

เกณฑ์ระดับดีมาก	คะแนน 5
เกณฑ์ระดับดี	คะแนน 4
เกณฑ์ระดับปานกลาง	คะแนน 3
เกณฑ์ระดับต่ำ	คะแนน 2
เกณฑ์ระดับต่ำมาก	คะแนน 1

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมนันทนาการ

ความหมายของกิจกรรมนันทนาการ

สมบัติ กาญจนกิจ (2545 : 26) กล่าวว่า นันทนาการ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาประสบการณ์ หรือคุณภาพชีวิตของบุคคลหรือสังคม โดยอาศัยกิจกรรมนันทนาการต่างๆ เป็นสื่อในช่วงเวลาว่าง เวลาอิสระโดยที่บุคคลที่เข้าร่วมโดยความสมัครใจ หรือมีแรงจูงใจ แล้วส่งผลให้เกิดการพัฒนาอารมณ์ สนุกสนานและสุขสงบ

ประพันธ์ศิริ ชัยชนะใหญ่ (2549 : 2-3) กล่าวว่า นันทนาการ หมายถึง ประสบการณ์แห่งความสุข ความเพลิดเพลิน ซึ่งเป็นสิ่งที่เลือกทำในเวลาว่างจากงานประจำ ตามความสนใจของแต่ละบุคคลโดยไม่หวังผลตอบแทน และควรเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เช่น การเล่นกีฬา การเล่นดนตรี การท่องเที่ยว เป็นต้น

อารมณ นาวากาญจน์ (2549 : 81) กล่าวว่า นันทนาการ เป็นศาสตร์ว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและสังคม โดยใช้เวลาว่างหรือเวลาอิสระเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลายตามความสมัครใจ และสนใจ

สรุป นันทนาการ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาประสบการณ์แห่งความสุข ความเพลิดเพลินหรือคุณภาพชีวิตของบุคคลหรือสังคมโดยใช้เวลาว่างหรือเวลาอิสระเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลายตามความสมัครใจ และสนใจของแต่ละบุคคลโดยไม่หวังผลตอบแทนและควรเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เช่น การเล่นกีฬา การเล่นดนตรี และการท่องเที่ยว เป็นต้น

ขอบข่ายของนันทนาการ

สมบัติ กาญจนกิจ (2545 : 35) กล่าวว่า กิจกรรมนันทนาการแบ่งออกเป็น 15 หมวดหมู่ใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมนันทนาการประเภทเกมกีฬา และกีฬาเพื่อการแข่งขัน
2. กิจกรรมนันทนาการประเภทศิลปหัตถกรรม
3. กิจกรรมนันทนาการประเภทการเดินร่ำและกิจกรรมเข้าจังหวะ
4. กิจกรรมนันทนาการประเภทละคร
5. กิจกรรมนันทนาการประเภทงานอดิเรก
6. กิจกรรมนันทนาการประเภทการดนตรีและร้องเพลง
7. กิจกรรมนันทนาการประเภทนันทนาการกลางแจ้งและนอกเมือง
8. กิจกรรมนันทนาการประเภททางสังคม
9. กิจกรรมนันทนาการประเภทนันทนาการพิเศษ
10. กิจกรรมนันทนาการประเภทวรรณกรรม
11. กิจกรรมนันทนาการประเภทการบริการอาสาสมัคร
12. กิจกรรมนันทนาการประเภทการท่องเที่ยวทัศนศึกษา
13. กิจกรรมนันทนาการประเภทกลุ่มสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์
14. กิจกรรมนันทนาการประเภทพัฒนาจิตใจ และความสุขสงบ

15. กิจกรรมนันทนาการประเภทพัฒนาสุขภาพและสมรรถภาพ

จากกิจกรรมนันทนาการข้างต้นนี้ แต่ละหมวดหมู่นี้ก็สามารถที่จะแบ่งย่อยเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้อีกมากมาย ซึ่งกิจกรรมแต่ละอย่างนั้นก็มีความสำคัญและคุณค่าแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนันทนาการนั้นว่าจัดขึ้นเพื่ออะไร กลุ่มเป้าหมายใด ซึ่งในการจัดกิจกรรมนันทนาการให้กับกลุ่มเป้าหมายนั้นเราจะต้องศึกษาถึงความต้องการในหลายๆ ด้าน ของกลุ่มเป้าหมายและตัวผู้จัดเอง

คณิต เขียววิชัย (2554 : 75) กล่าวว่า ขอบข่ายกิจกรรมในเด็กวัยรุ่น ในวัยนี้มีทักษะการเคลื่อนไหวและมีความต้องการการพัฒนาในทักษะที่สูงขึ้น อยากรู้อยากเห็น อยากทำกิจกรรมที่สลับซับซ้อนมากขึ้น กิจกรรมนันทนาการที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะที่ตอบสนองความต้องการ มีความซับซ้อนและความท้าทายความสามารถมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ควรมีการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมนันทนาการให้กับเด็กเพื่อส่งผลในวัยต่อไป

เพ็ญฟ้า สิงห์สกุลไกร (2544 : 31) กล่าวว่า กิจกรรมนันทนาการ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเด็ก เนื่องจากธรรมชาติของเด็กที่อยู่ระหว่าง 7-18 ปี ยังมีความต้องการในด้านการเคลื่อนไหว เล่นเกมกีฬาและออกกำลังกาย ไม่ชอบอยู่นิ่ง การจัดกิจกรรมนันทนาการประเภทเกมกีฬาจะช่วยตอบสนองความต้องการทางธรรมชาติของเด็กได้

สรูป ในการจัดโปรแกรมนันทนาการครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายก็คือ เด็กนักเรียนช่วงอายุ 11-15 ปี ดังนั้นกิจกรรมนันทนาการที่ควรจัดจะต้องจัดกิจกรรมนันทนาการที่มีความซับซ้อนและความท้าทายความสามารถมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจของเด็กให้มากที่สุดนั่นก็คือ กิจกรรมนันทนาการประเภทเกมกีฬา และกีฬาเพื่อการแข่งขัน เพราะจะเป็นกิจกรรมที่เน้นความท้าทายความสามารถมากขึ้น

การสร้างโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการ

อเนก หงส์ทองคำ (2542 : 89-93) กล่าวว่า การสร้างโปรแกรมนันทนาการ จะต้องศึกษาข้อมูลทั่วไป สภาพแวดล้อม แนวโน้มของชุมชน รายละเอียดของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านการเจริญเติบโต พัฒนาการ ความสนใจของแต่ละระดับอายุ ข้อมูลด้านสังคม จิตวิทยา สำนวณสถานที่ ผู้นำ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลากิจกรรม ซึ่งในการสร้างโปรแกรมนั้น มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาก่อนการสร้างโปรแกรมนันทนาการ ดังนี้

1. อายุของผู้ร่วมกิจกรรม อันประกอบด้วยการเจริญเติบโตทางกาย พัฒนาความสามารถ ความสนใจ
2. ความแตกต่างเรื่องเพศ ซึ่งประกอบด้วยการเจริญเติบโตทางกาย พัฒนาการตามความสามารถ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ชนิดของชุมชน ซึ่งแบ่งได้เป็น
 - 3.1 ชุมชนเมือง แบ่งเป็นชุมชนหนาแน่น และชุมชนเมืองแออัด
 - 3.2 ชุมชนชนบท แบ่งเป็นชุมชนชนบทเป็นกลุ่ม และชุมชนชนบทกระจัดกระจาย
4. สภาพสังคม ประกอบด้วย
 - 4.1 บรรทัดฐาน มีองค์ประกอบ เรื่องวิถีประชา ศีลธรรม และกฎหมาย
 - 4.2 สถานภาพและบทบาท

4.3 วัฒนธรรม

5. ประเภทของหน่วยงานจัดนั้นหนาการ

5.1 หน่วยงานรัฐ

5.2 หน่วยงานเอกชน

5.3 หน่วยงานธุรกิจ

5.4 หน่วยงานอาสาสมัคร

6. ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขนาด คือ กลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่

7. ประเภทของผู้ให้บริการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำ

8. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้พิจารณาเรื่อง ขนาด พื้นที่ จำนวนเพียงพอใช้ และความทันสมัย

9. ทักษะพื้นฐานของผู้เข้าร่วม

10. ระยะเวลา ความเหมาะสมของเวลาที่เหมาะสมกับกิจกรรมรวมถึงความยากง่ายของกิจกรรมกับเวลา

11. กิจกรรมอื่นที่มีอยู่แล้วในพื้นที่ อันได้แก่กิจกรรมและโปรแกรมนั้นหนาการที่เป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมที่จัดขึ้น

ลำดับขั้นตอนการเขียนโปรแกรม มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ โปรแกรมที่ชัดเจน

2. ศึกษารายละเอียดของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านการเจริญเติบโต

พัฒนาการ ความสนใจแต่ละระดับอายุ

3. ศึกษารายละเอียดของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านสังคมและจิตวิทยา

4. ศึกษารายละเอียดของสภาพสิ่งแวดล้อมและแนวโน้มของชุมชน

5. สํารวจสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม

6. กำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวข้างต้น

สรุปการสร้างโปรแกรมนั้นหนาการ จะต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านการเจริญเติบโต พัฒนาการ ความสนใจของแต่ละระดับอายุ ข้อมูลด้านสังคม จิตวิทยา สํารวจสถานที่ ผู้นำ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลากิจกรรม โดยมีลำดับขั้นตอนการเขียนโปรแกรม ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ โปรแกรมที่ชัดเจน

2. ศึกษารายละเอียดของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านการเจริญเติบโต

พัฒนาการ ความสนใจแต่ละระดับอายุ

3. ศึกษารายละเอียดของสมาชิกที่จะเข้าร่วมโครงการในด้านสังคมและจิตวิทยา

4. ศึกษารายละเอียดของสภาพสิ่งแวดล้อมและแนวโน้มของชุมชน

5. สํารวจสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม

6. กำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวข้างต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนีย์ ช้อนขุนทด (2543 : 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลของการมีส่วนร่วม โปรแกรมนันทนาการที่มีต่อสมรรถภาพทางกายและอึดทนโน้ตศน์ของเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลางบ้านปราณี โดยใช้โปรแกรมนันทนาการ 4 กิจกรรม คือ กีฬา การเดิน แอโรบิค กิจกรรมเข้าจังหวะและเกม แล้วทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ พบว่า สมรรถภาพทางกายของเยาวชนระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองในช่วงหลังสัปดาห์ที่ 4 และ สัปดาห์ที่ 8 มีความแตกต่างกันในด้านการยืนกระโดดไกลและวิ่ง 50 เมตร สมรรถภาพทางกายของ กลุ่มทดลองมีพัฒนาแตกต่างกันในด้านแรงบีบมือ ยืนกระโดดไกล วิ่งเก็บของ ลูก-นั่ง 30 วินาที และความอ่อนตัว ยกเว้นด้านความจุปอด ส่วนอึดทนโน้ตศน์พบว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างทางด้านสติปัญญา สถานภาพ ด้านรูปร่าง คุณสมบัติและด้านความเป็นที่น่านิยม และอึดทนโน้ตศน์ของกลุ่มทดลองมีความแตกต่างกันทางด้านพฤติกรรม รูปร่างลักษณะ คุณสมบัติ ความวิตกกังวล ความน่านิยม ด้านความเป็นสุขและพึงพอใจ

ภูฟ้า เสวกพันธ์ (2543 : 109) ทำการศึกษาในเรื่อง ผลของโปรแกรมนันทนาการที่มีต่อการพัฒนาเชาว์อารมณ์ของนิสิตระดับมหาวิทยาลัย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองที่ 1 โปรแกรมนันทนาการการละครและค่ายพักแรม จำนวน 15 คน กลุ่มที่ 2 โปรแกรมนันทนาการกีฬาและเกมกีฬาจำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน ทำการประเมินเชาว์อารมณ์โดยใช้แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ปี 2543 กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ก่อนการทดลอง 1 สัปดาห์ จากนั้นนำกลุ่มทดลองที่ 1 และ 2 เข้าโปรแกรมเป็นเวลา 8 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 3 วัน วันละ 2 ชั่วโมง หลังการทดลอง 1 สัปดาห์ ทำการประเมินเชาว์อารมณ์ทั้ง 3 กลุ่ม แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า นิสิตที่เข้าร่วมโปรแกรมนันทนาการทั้งสองกลุ่มมีพัฒนาการการเฉลียวเชาว์อารมณ์ ดีวก่อนทดลอง เช่น ด้านการควบคุมตนเอง เห็นใจผู้อื่น แรงจูงใจความสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งนี้ ทั้งสองกลุ่มได้ผลไม่แตกต่างจากกลุ่มควบคุม

วิเชียร เวลาดี (2547 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางการศึกษาประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทุกทางเลือก และระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม

กลยุทธ์ และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมิน กำหนดปฏิทินปฏิบัติการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ โดยทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม

สุกมา เกษสุวรรณ และคณะ (2550 : 32) ได้ศึกษาผลของโปรแกรมสร้างเสริมความสามารถของตนต่อการรับรู้การปฏิบัติตนและน้ำหนักร่างกายของนักเรียนวัยรุ่นหญิงที่มีน้ำหนักเกินมาตรฐานอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2549 ซึ่งมีน้ำหนักเกินมาตรฐานตามเกณฑ์ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 60 คน สุ่มเพื่อแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมการสร้างเสริมความสามารถของตนประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการกระทำ 2) การสังเกตตัวเอง 3) การชักจูงด้วยคำพูด 4) สภาวะทางกายและอารมณ์ กลุ่มควบคุมได้รับคำแนะนำตามปกติ เครื่องมือวิจัย คือ แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะน้ำหนักเกินมาตรฐานแบบสอบถามการรับรู้การปฏิบัติตน ด้านการบริโภคและด้านการออกกำลังกายและโปรแกรมการสร้างเสริมความสามารถของตน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังจากทดลองทันทีที่กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้การปฏิบัติตนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ภายหลังจากทดลองทันทีและหลังการทดลอง 4 สัปดาห์ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของน้ำหนักตัวต่ำกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภายหลังจากทดลอง 4 สัปดาห์ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของน้ำหนักตัวต่ำกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทร์จิรา เฟ็งคล้าย (2553 : 93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดทำกลยุทธ์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของเทศบาลตำบลมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2553 : 69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลการและการควบคุม ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์

กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการ

เพ็ญพิชชา โคตรชาติ (2556 : 70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการควบคุมและการประเมินผล องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำองค์กร รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้มีส่วนเสีย สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่สุดของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่สุดของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านการนำองค์กร

คัลป์ (Culp, 1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาววัยรุ่นกับนันทนาการกลางแจ้ง กรณีศึกษาเรื่องผลกระทบของโปรแกรมนันทนาการต่อความรู้สึก พบว่าในกลุ่มของเด็กวัยรุ่นหญิงนั้น หลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการกลางแจ้งพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการกลางแจ้งจะส่งผลต่อความรู้สึกในความเป็นครอบครัว และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่จะไม่ส่งเสริมด้านความเป็นผู้นำมากเท่ากับกลุ่มของคนที่อยู่ในวัยกลางคน

บอลลิน (Bollin, 1998) ได้ทำการวิจัยกรณีศึกษาเรื่อง การจัดโปรแกรมนันทนาการเฉพาะบ้านแบบอิสระ โดยการใช้โปรแกรมนันทนาการซึ่งจัดเป็นเวลา 6 สัปดาห์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ชายอายุ 89 ปี ซึ่งเป็นโรคเครียดและมีอาการซึมเศร้า โดยขั้นแรกจะให้ภรรยาของชายชราซึ่งมีอายุ 88 ปี เป็นผู้ดูแลก่อน โดยลักษณะของโปรแกรมนันทนาการจะมีการยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้ใช้โปรแกรม ผลการวิจัยพบว่า หลังการเข้าร่วมโปรแกรมนันทนาการเป็นเวลา 6 สัปดาห์ โรคเครียดและอาการซึมเศร้านั้นลดลง