

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

นฤภพ ชันทับไทย. (2559). กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล
อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และเรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และ 3) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ที่มีค่า CVI เท่ากับ 0.95 ตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการทำ SWOT Matrix การกำหนดทิศทางการศึกษา และการสร้างกลยุทธ์ ตรวจสอบกลยุทธ์โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน และเก็บข้อมูลกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จำนวน 63 คน แล้วหาค่าเฉลี่ยและวิเคราะห์องค์ประกอบ ตอนที่ 3 ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสม คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ คือครูที่สอนวิชาดนตรี จำนวน 42 คน จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย การทดสอบไคสแควร์ และการทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่ามีจุดแข็ง 34 ข้อ จุดอ่อน 36 ข้อ โอกาส 20 ข้อ อุปสรรค 26 ข้อ 2) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และได้กลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ เพื่อนำไปบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

MANAGEMENT STRATEGIES FOR MUSICAL EXCELLENCE SCHOOL



A DISSERTATION
BY
NARUEPHOP KHANTHAPTHAI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration

At Srinakharinwirot University

December 2016

Naruephop Khanthapthai. (2016). *Management Strategies for Musical Excellence School*

A dissertation Ed.D (Educational Administration) Bangkok : Graduate School of Srinakharinwirot University Advisor : Dr.Theeraphab Phetmalaikul Dr.Jaruwan Ployduangrat and Lieutenant Dr. Apitee Songbundit

The research objectives were: 1) to identify the conditions for the administration of a school with Musical Excellence; 2) to create administrative strategies for managing a school with Musical Excellence; and 3) the tools to evaluate the appropriateness and feasibility of the administration strategies of school with Musical Excellence. There were three research methodologies, as follows: Part 1) to identify the administration strategies of a school with Musical Excellence by studying, analyzing, the synthesis of documents, the related literature and in-depth interviews with twenty four experts, the applied tool was in-depth interviews with a CVI of 0.95; Part 2) to create administration strategies for a school with Musical Excellence by venue analysis and SWOT Matrix Analysis, for setting future targets for the school and the creation of strategies. There were fourteen experts who examined the strategies by applying a Focus Group Discussion. Data was collected from sixty three teachers and educational personnel at school with Musical Excellence School and came up with a mean average and factor analysis. Part 3) to study the appropriateness and feasibility of the strategies for school with Musical Excellence by using the questionnaires. The questionnaires had a reliability value of 0.70. The information provided regarding appropriateness were a group comprised of twenty one school directors. The information about feasibility was given to forty two music teachers from the schools with the best music students. The data was analyzed in terms of frequency, mean average, chi-square test and one sample t-test methods. The results of the study were as follows: 1) The present administrative conditions of school with Musical Excellence, when analyzed, found that there were thirty four strengths, thirty six weaknesses, twenty opportunities, and twenty six threats. 2) The strategies that were created consisted of visions, missions, and six key strategies for the administration of a school with Musical Excellence. 3) Develop management strategies for a school with Musical Excellence and were statistically and significantly suitable and feasible at .01.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
ของ
นฤพา ขันทับไทย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่..... เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล)

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

..... กรรมการ
(ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล)

..... กรรมการ
(ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... กรรมการ
(เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมัลลกุล ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้การให้คำปรึกษา คำแนะนำที่มีคุณค่าด้วยความเสียสละ และมีความอดทนเป็นอย่างยิ่ง นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษาร่วม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ยังขอขอบพระคุณ ดร.กมล รอดคล้าย ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นิวัฒน์ นาคะเวช ศ.ดร.ณรงค์ชัย ปิฎกัรชต์ และ ผศ.ดร.อนรรฆ จริณยานนท์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจเครื่องหมายปริญญานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการโรงเรียน ตลอดจนครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน ที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูล อนุญาตให้สัมภาษณ์เชิงลึก เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม ตอบแบบสอบถาม อำนวยความสะดวกทุกด้านจนการเก็บข้อมูลทุกขั้นตอน สำเร็จ ครบถ้วน ด้วยดีตามกำหนด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูงยิ่ง ตลอดจนทุกภาคส่วนที่ไม่ได้กล่าวถึงที่กรุณาสันับสนุนการวิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง ที่ได้อบรม สั่งสอน ชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าตลอดจนประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยมาตลอด หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นฤภพ ชันหับไทย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์.....	55
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	83
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ C-PEST และ 7S.....	103
โรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ.....	131
บริบทของโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษในประเทศไทย.....	131
บริบทของโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี.....	136
การบริหารจัดการโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี.....	141
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	149
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	163
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็น เลิศทางดนตรี.....	163
ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็น เลิศทางดนตรี.....	164
ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ บริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี.....	167

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความ เป็นเลิศทางดนตรี.....	173
ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความ เป็นเลิศทางดนตรี.....	183
ตอนที่ 3 ผลการศึกษความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี.....	209
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	216
สรุปผลการวิจัย.....	219
อภิปรายผลการวิจัย.....	221
ข้อเสนอแนะ.....	224
บรรณานุกรม.....	226
ภาคผนวก.....	236
ภาคผนวก ก.....	237
ภาคผนวก ข.....	239
ภาคผนวก ค.....	241
ภาคผนวก ง.....	243
ภาคผนวก จ.....	263
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	266

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และ สาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน	190
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์ การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	191
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 1	193
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 2	194
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 3	195
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 4	197
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 5	199
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติ ที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 6	200
9 ค่าไอเกน และค่าร้อยละของความแปรปรวน ขององค์ประกอบกลยุทธ์ การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	201
10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 1	202
11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 2	203
12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 3	204
13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 4	206
14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 5	207
15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 6	208
16 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของ กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี.....	210

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	ค่าความถี่ และผลการทดสอบความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	211
18	จำนวนร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	213
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการทดสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$)	214



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี.....	14
2 การวิเคราะห์ SWOT.....	18
3 การวิเคราะห์ Tows Matrix.....	21
4 การวิเคราะห์ Tows Matrix.....	22
5 การวิเคราะห์เมทริกซ์บีซีจี.....	24
6 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ.....	26
7 มิตินิเทศเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกกลุ่มแนวคิดของนักวิชาการ.....	33
8 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์.....	35
9 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	43
10 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์.....	58
11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ.....	63
12 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์แบบเมทริกซ์.....	63
13 การกำหนดกลยุทธ์โดยนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์และการวิเคราะห์ตามมุมมองแบบสมดุลมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ.....	65
14 แบบฟอร์มในการกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมอง.....	65
15 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของครูสภา.....	67
16 ตัวอย่างโครงสร้างแผนกลยุทธ์ขององค์การ.....	68
17 แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับแผนงาน (1) และโครงการ (2).....	70
18 แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี.....	76
19 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา.....	78
20 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย	172

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ในโลก ที่นอกจากจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี และสามารถแข่งขันบนเวทีระดับโลกที่มีมาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ (International Institute for Management Development. 2015: 9) การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เนื่องจากการได้รับการศึกษาจะช่วยให้มนุษย์ได้พัฒนาตนเอง สามารถดำรงชีวิต และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง การจัดการศึกษาต้องพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดีของชาติ ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข แนวทางการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเรียนรู้ และมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 กำหนดไว้ ซึ่งได้บัญญัติเกี่ยวกับหลักในการจัดการศึกษาและความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักการการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และในมาตรา 27 ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและความใฝ่เรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 1-3)

เนื่องจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและ

การศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ในส่วนของสาระดนตรี มุ่งเน้นการส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการทางศิลปะ ชื่นชมความงามสุนทรีย์ภาพ ความมีคุณค่า ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตมนุษย์ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ พัฒนากระบวนการรับรู้ภาพรวม การสังเกต รายละเอียด สามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง อันเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ ได้ด้วยการมีความรับผิดชอบมีระเบียบวินัย สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551: 3)

สาระดนตรีมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ องค์ประกอบดนตรี แสดงออกทางดนตรี อย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์คุณค่าดนตรี ถ่ายทอดความรู้สึกทางดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชมและประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรี ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าดนตรีที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและสากล ร้องเพลง และเล่นดนตรีในรูปแบบต่างๆ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเสียงดนตรี แสดงความรู้สึกที่มีต่อดนตรี ในเชิงสุนทรีย์ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรีกับประเพณีวัฒนธรรม และเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้สาระดนตรี ครูผู้สอนต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน เข้าใจ และแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์คุณค่า ถ่ายทอดความรู้สึก ให้เกิดความคิดต่อดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551: 182)

ความสามารถทางดนตรีจึงมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์และผู้เรียนทุกคน ด้วยเหตุที่ผู้เรียนมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติ ขณะที่คนส่วนใหญ่มีความสามารถในระดับปกติ จะมีคนส่วนหนึ่งที่มีความสามารถสูงกว่าคนปกติทั่วไป ด้วยพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งความสามารถพิเศษนั้นจะคงอยู่เจริญงอกงามและนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของสังคมได้อย่างมหาศาล ถ้าบุคคลนั้นๆได้รับการอบรมเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพของเขาเหล่านั้น และสนับสนุนให้นำความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศและสังคมโดยรวม (นิพนธ์ สุวรรณรงค์. 2557: 2) ด้วยเหตุผลดังกล่าว สิทธิของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ จึงถูกระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ในหลายมาตรา ทั้งรูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรมและทั่วถึง ทุกกลุ่มประชากรของประเทศ

อย่างไรก็ตามสังคมไทยยังไม่ได้ส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ ให้แสดงศักยภาพและได้รับการส่งเสริมศักยภาพให้ถึงขีดสุดของความสามารถเหล่านั้น และระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้เท่าที่ควร (ธีระภาพ เพชรมาลัย

กุล และคณะ. 2554: 199) เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมีอยู่จำนวนไม่น้อย ประมาณร้อยละ 3 ของแต่ละด้าน ได้หายไปจากระบบ รวมทั้งเด็กในวัยเรียนที่มีความสามารถพิเศษสูงกว่าบุคคลทั่วไปด้วยสาเหตุสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดู ผู้สอนไม่ได้สังเกตแวความสามารถตั้งแต่เด็ก จึงขาดข้อมูลว่าเด็กคนใดมีแวความสามารถพิเศษ จึงขาดโอกาสได้รับการพัฒนาไปตั้งแต่ระยะแรก 2) ผู้สอนหรืออบรมเลี้ยงดูยังไม่ทราบว่าเด็กมีแวความสามารถพิเศษ และให้การศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างไร ศักยภาพของคนเหล่านี้จึงลดลงและหายไปในที่สุด 3) ระบบการศึกษาของไทยยังไม่สามารถรองรับเด็กเหล่านี้ได้ ทำให้เกิดการไหลออกของบุคคลในระดับที่เก่งของประเทศ ได้รับการจูงใจให้ไปเรียนและทำงานที่ต่างประเทศ ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา 4) เด็กที่มีความสามารถพิเศษมักคิดในสิ่งที่ล้นพ้นขีดชั้น และหลากหลายมิติไม่มีขอบเขต ระบบการศึกษาในโรงเรียนส่วนใหญ่ปิดกั้นศักยภาพของเด็กเหล่านี้ โดยเฉพาะในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมทั้งการขาดโอกาสได้เรียนรู้สิ่งที่ยากและท้าทายความถนัด ความสนใจ จึงกลายเป็นเด็กที่มีปัญหาไปในที่สุด 5) ระบบการศึกษายังไม่ยืดหยุ่นและไม่เปิดกว้าง จะพบว่าเด็กผู้เรียนระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาที่มีความสามารถพิเศษโดดเด่นในทุกวิชาหรือบางวิชา เทียบเท่าระดับอุดมศึกษาหรือสูงกว่า แต่ยังไม่มีโอกาสได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยตามศักยภาพ 6) ผู้ที่มีความสามารถพิเศษส่วนหนึ่งซึ่งได้รับการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาโท ปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาให้โดดเด่นมากขึ้น รวมถึงระบบงานก็วัดกันความสามารถที่มีอยู่ของผู้เรียน (อุษณีย์ อนุรุทธวงศ์. 2555: 3-4)

บุคคลที่มีความสามารถทางดนตรี เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษและแสดงออกถึงพฤติกรรมและสะท้อนตามคุณลักษณะดังนี้คือ (นิพนธ์ สุวรรณรงค์. 2557: 12-14) ชอบดนตรีเป็นชีวิตจิตใจ กระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางดนตรี ชอบศึกษาติดตามประวัติและผลงานของนักดนตรีที่มีชื่อเสียง ชอบใช้เวลาว่างให้กับดนตรี (อาจเป็นการร้อง การเล่นดนตรีหรือแต่งเพลง) ต้องการที่จะแสดงดนตรีไม่ว่าจะเป็นการร้องเพลงหรือเล่นเครื่องดนตรี ติดตามรายการแสดงดนตรีและเข้าร่วมฟังทุกครั้งที่มีโอกาส ชอบคบหาพูดคุยกับคนที่มีความสนใจทางดนตรีสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับดนตรีเพิ่มขึ้นด้วยตนเอง ฝึกซ้อมเล่นดนตรีหรือร้องเพลงเป็นประจำ สมัครประกวดเล่นดนตรีหรือร้องเพลงทุกครั้งที่มีโอกาส อยากเป็นนักดนตรีหรือนักร้องที่มีชื่อเสียง สะสมเพลงและข่าวในวงการเพลง ชอบสะสมของที่ระลึกหรือของใช้เกี่ยวกับดนตรี เช่น เข็มกลัดรูปตัวโน้ต ฯลฯ ประสงค์ที่จะประกอบอาชีพทางดนตรี เช่น เป็นนักร้อง นักดนตรี นักแต่งเพลง ฯลฯ สามารถเรียนรู้ที่จะเล่นเครื่องดนตรีชนิดต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถรับรู้และเลียนเสียงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว แม้ยังไม่สามารถเล่นดนตรีตามเสียงเพลงที่ได้ยินได้ มีความเข้าใจและสามารถใช้เสียงต่าง ๆ ให้บังเกิดต่อความรู้สึกของคนอื่น เช่น เต้น คลำ ่อนไหว โยกหัว หรือปรบมือสอดคล้องกับจังหวะเสียงเพลงได้เป็นอย่างดี สามารถแยกแยะเพลงที่มีท่วงทำนองคล้ายกันได้อย่างแม่นยำ สามารถบอกได้ว่าเพลงที่ได้ยินเล่นด้วยเครื่องดนตรีชนิดใด มีความมั่นใจในการวิเคราะห์เพลงที่ฟังได้ว่าเพลงใด “ดี” หรือ “ไม่ดี” รับรู้ความแตกต่างของเสียงดนตรีได้อย่างละเอียดทั้งระดับเสียง ความดัง

และจังหวะ สามารถสนองตอบต่อจังหวะดนตรีด้วยการเคลื่อนไหวร่างกายมีความเชื่อมั่นที่จะเล่นดนตรีหรือร้องเพลง สามารถริเริ่มสร้างท่วงทำนองได้ ปรับท่วงทำนอง เนื้อร้องให้เป็นไปตามต้องการได้ ดัดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็นเครื่องดนตรีง่าย ๆ ได้ จำเนื้อเพลงได้แม่นยำ คิตรีเริ่มแต่งเพลงใหม่ ๆ รู้ว่าตนเองมีความสามารถทางดนตรีด้านใดเป็นพิเศษซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางดนตรีเหล่านี้บางส่วนจะได้รับการส่งเสริมผ่านการเรียนการสอนในโรงเรียนเฉพาะทางดนตรีในโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เพื่อให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางดนตรีสูงสุด นอกจากนี้แล้วรัฐบาล โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 2-3) จากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลที่มีความสามารถทางดนตรีได้ศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เน้นดนตรี ในโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ซึ่งถือว่ายังไม่เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางดนตรีของประเทศ ทั้งนี้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถเข้าศึกษาต่อทางดนตรีในระดับที่สูงขึ้นหรือประกอบอาชีพในวงการดนตรี ธุรกิจดนตรี ครูอาจารย์ผู้สอนดนตรี และอุตสาหกรรมเพลงและดนตรีบันเทิง สามารถประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัวทางดนตรีและการแสดง ดังนั้นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางดนตรีเมื่อได้รับการส่งเสริมศักยภาพสูงสุดแล้วจะมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งจัดตั้งตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ต้องการส่งเสริม พื้นฟู และอนุรักษ์การดนตรี ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2536 เพื่อสนองพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีที่ทรงพระองค์ทรงส่งเสริม สนับสนุนและอนุรักษ์ดนตรีไทย กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้ โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนสายสามัญที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรีโดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาทางทางดนตรีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2536 นับเป็นโรงเรียนมัธยมแห่งแรกในประเทศไทย ที่เปิดสอนหลักสูตรที่มุ่งเน้นทางดนตรีไปพร้อม ๆ กับเข้มงวดในวิชาสามัญ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมโดยทั่ว ๆ ไป โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสหศึกษา รับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทั้งชายและหญิง มีทั้งอยู่ประจำและไป-กลับ ทั่วประเทศ ไม่จำกัดพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนดังนี้ 1) เพื่อสนองพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีที่ทรงฟื้นฟูและอนุรักษ์ดนตรีไทย 2) เพื่อส่งเสริมทักษะและความเป็นเลิศทางทางดนตรีของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อให้ได้ต้นแบบของการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพทางทางดนตรีทั้งนี้ มีแนวคิดให้นักเรียนได้มีการพัฒนาศักยภาพทางทางดนตรี ทั้งทางด้านวิชาการและทักษะทางทางดนตรีไทยและดนตรีสากล โดยไม่ลดความรู้ตามหลักสูตร

มัธยมศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ อย่างไรก็ตามจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่ายังมีข้อจำกัดหลายด้าน และอุปสรรคการดำเนินงานที่ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนบางส่วนยังไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (โรงเรียนมัธยมสังคีต กรุงเทพมหานคร. 2558 : 2) ทั้งด้านกลไกการบริหารจัดการ การสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบการศึกษา การผลิตและพัฒนาบุคลากร การสร้างและการถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษระดับสูง และการสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ให้กับนักเรียนของโรงเรียนมัธยมสังคีต กรุงเทพมหานครให้เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงทางดนตรีให้กับประเทศชาติมากที่สุดต่อไป ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ไปใช้ดำเนินงานบริหารจัดการภายใต้บริบทและความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบัน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2558: 9)

ปัจจุบันเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในทุกกระดับ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การจะทำให้้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นทุกองค์การจะต้องนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อนำพาองค์การให้พ้นภาวะวิกฤติและประสบผลสำเร็จ (Parvanova. 2013: 19) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ในประเทศไทย จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่การแก้ปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องมีทิศทางดำเนินการอย่างเป็นระบบและสามารถเป็นต้นแบบของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้รับคำตอบจากการวิจัย เพื่อที่จะเป็นการนำไปสู่กระบวนการสร้างบุคลากรของประเทศชาติที่มีประสิทธิภาพให้สมบูรณ์ ซึ่งแนวโน้มบริบทของการพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ในประเทศไทย จึงต้องเพิ่มศักยภาพทางการบริหารจัดการให้สูงขึ้น โดยต้องคำนึงถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนา (Porter. 2011: 19) ให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ (พ.ศ.2560-2564) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยกำหนดความจำเป็นว่าต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การจัดการภายในและการพัฒนาสังคม การยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความมั่นคง และเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนตามโครงสร้างการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จึงต้องเร่งพัฒนาสร้างศักยภาพ ความเข้มแข็งโดยมีปัจจัยสำคัญด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 7S ของ McKinsey และกรอบการวางแผนแบบ C-PEST สำหรับใช้เป็นกรอบกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษาอื่น ที่มีบริบทพื้นฐานในลักษณะใกล้เคียงกันให้ประสบ

ผลสำเร็จในการบริหารงานวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ

เนื่องจาก กรอบแนวคิดการบริหารจัดการรูปแบบ 7S ของ McKinsey นั้น เป็นแบบแผนการจัดการที่มีประสิทธิผล สามารถสนับสนุนเสริมสร้างให้หน่วยงานหรือองค์กรได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ เพราะเป็นการบูรณาการหลักการแนวคิดให้เอื้อประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการและผลผลิตของหน่วยงาน ทั้งในด้านการวินิจฉัยตรวจสอบสภาพปัญหาและลักษณะการขาดประสิทธิภาพในหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดกระบวนการวางแผนปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับการป้องกันหรือเป็นภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจุดอ่อนขององค์กร และสร้างแบบแผนหรืองานสำหรับใช้ในการปรับปรุงจุดด้อยดังกล่าว การประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์ 7S จึงเป็นวิธีการช่วยให้เกิดประโยชน์ในการประเมินในหลายระดับ (Shrivastava.1994: 916) อีกทั้งยังเป็นกลวิธีในการมุ่งสู่ความสำเร็จและปรับปรุงการปฏิบัติด้วยความเข้าใจในองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญของการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้วยการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเป็นกลยุทธ์สำคัญในการออกแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ให้สัมพันธ์สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน (Dixon.2014: 13) ในขณะที่หลักการแนวคิด C-PEST เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยบริบทแวดล้อมโดยพิจารณาในเงื่อนไขด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการวางแผนงาน การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบุรี. 2551 : 31) โดยใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ด้วยการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยศึกษาข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนวัดอุปถัมภ์พิเศษส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้บริหาร ตลอดจนครูและบุคลากรทางการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของผู้เรียน ที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป พิจารณาผลการวิจัยโดยผู้บริหารและครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ทั่วประเทศ ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้ สามารถเป็นประโยชน์ต่อทุกโรงเรียนในประเทศ เพราะทุกโรงเรียนจะมีการจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีเป็นสาระหนึ่งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และมีกลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีที่พร้อมพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้ยังสามารถเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ให้กับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่นโดยทั่วไป ได้ศึกษาเป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาผู้เรียน ดำรงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ รวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีความรู้ ความเข้าใจ

มองเห็นความสำคัญในการเอาใจใส่ดูแล และส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีอย่างเต็มที่ เป็นการเตรียมกำลังคนในการพัฒนาประเทศ ตลอดจนเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับ ให้เข้าใจความแตกต่างของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อการส่งเสริม สนับสนุนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป และเพื่อเผยแพร่ให้สังคมและสาธารณชนได้รับรู้และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ควรเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
3. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ความสำคัญของการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีความสำคัญ ดังนี้

1. ได้พัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา สำหรับส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของโรงเรียนในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร
2. ได้ทราบสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน อันเป็นพื้นฐานสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านดนตรีให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน

3. ช่วยให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนโรงเรียน สถาบันการศึกษาอื่น ได้รับทราบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อันจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำพองค์การให้พ้นภาวะวิกฤติและประสบผลสำเร็จ

4. คณะผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องของต้นสังกัด ทั้งผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อสนเทศในการกำหนดนโยบายและวางแผน ส่งเสริมพัฒนา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นข้อสนเทศทางการบริหารงานวิชาการสำหรับบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา ที่สนใจ นำไปใช้ประกอบการวางแผนการบริหารจัดการงานวิชาการด้านความเป็นเลิศทางดนตรี ให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 ที่มีอายุราชการในโรงเรียนฯ ไม่ต่ำกว่า 3 ปี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน หัวหน้าระดับ 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย 4 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล 4 คน รวมจำนวน 24 คน

1.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการกำหนดนโยบายและแผน ด้านการส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ด้านการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน 14 คน

1.3 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่มีอายุราชการในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 63 คน

1.4 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

1.4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี คือผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการประกวด

แข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 21 คน

1.4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี คือครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัว ผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ขอบเขตด้านการบริหารจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกาศ ณ วันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ประกอบกับประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 โดยปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพิจารณาประกอบกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 7S ของ McKinsey และกรอบการวางแผนแบบ C-PEST สำหรับใช้เป็นกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการดังกล่าว ให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรีของสถานศึกษา

2.2 ขอบเขตด้านกลยุทธ์

ผู้วิจัยสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ของนักกลยุทธ์และนักการศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาถือเป็นองค์การประเภทหนึ่ง โดยเลือกแนวคิดของ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo; & Peter.1991) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นหลัก ผลการสังเคราะห์พบว่าการบริหารกลยุทธ์แบ่งออกเป็นสองส่วนคือการสร้างกลยุทธ์ (ขั้นตอน 1-3) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ขั้นตอน 4-5)

ผู้วิจัยสร้างกลยุทธ์โดยใช้ขั้นตอนที่ 1-3 ได้แก่ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำ SWOT Matrix Analysis (สมควร ทรัพย์บำรุง. 2553ก: 3) 2.การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ (วรรณ สุภาพุฒิ. 2553: 27) และ 3.การสร้างกลยุทธ์ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี. 2552: ออนไลน์) และการตรวจสอบด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางดนตรีเป็นที่ประจักษ์ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (Certo; & Peter. 1991)

ข้อจำกัดของการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำ SWOT Matrix Analysis ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์บริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และการตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางดนตรีเป็นที่ประจักษ์ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ เพื่อให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่มีอยู่

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งพัฒนาโดยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำ SWOT Matrix Analysis 2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ 3. การสร้างกลยุทธ์และการตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางดนตรีเป็นที่ประจักษ์ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของแบบแผนกลยุทธ์ 7S ของ McKinsey และแนวคิด C-PEST เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีสาระสำคัญของหลักการแนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 แนวคิดประกอบกลยุทธ์ด้าน 7S ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) 2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) 3) ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems : S3) 4) ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style : S4) 5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) 6) ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills : S6) และ 7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7)

2.2 แนวคิดประกอบกลยุทธ์ด้าน C-PEST ประกอบด้วย การวิเคราะห์เงื่อนไขการวางแผนงานขององค์กร ด้วยการพิจารณาปัจจัยบริบทด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) และด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)

3. โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่มีความประสงค์ และพร้อมที่จะบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านดนตรีของผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

4. การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางดนตรี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้มีบทบาท และภารกิจหลักของโรงเรียนด้านการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรี

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ครู หมายถึง ครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการ ใช้กรอบแนวคิดตาม กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2550) และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร (โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร.2558 :9-15) และกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 7S ของ McKinsey กรอบการวางแผนแบบ C-PEST สำหรับใช้เป็นกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการดังกล่าว ให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรีของสถานศึกษา

2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ของนักวิชาการและนักการศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาถือเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง โดยเลือกแนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี. 2555: ออนไลน์) เป็นหลัก ผลการสังเคราะห์พบว่าการบริหารกลยุทธ์แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ การสร้างกลยุทธ์ (ขั้นตอน 1-3) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ขั้นตอน 4-5)

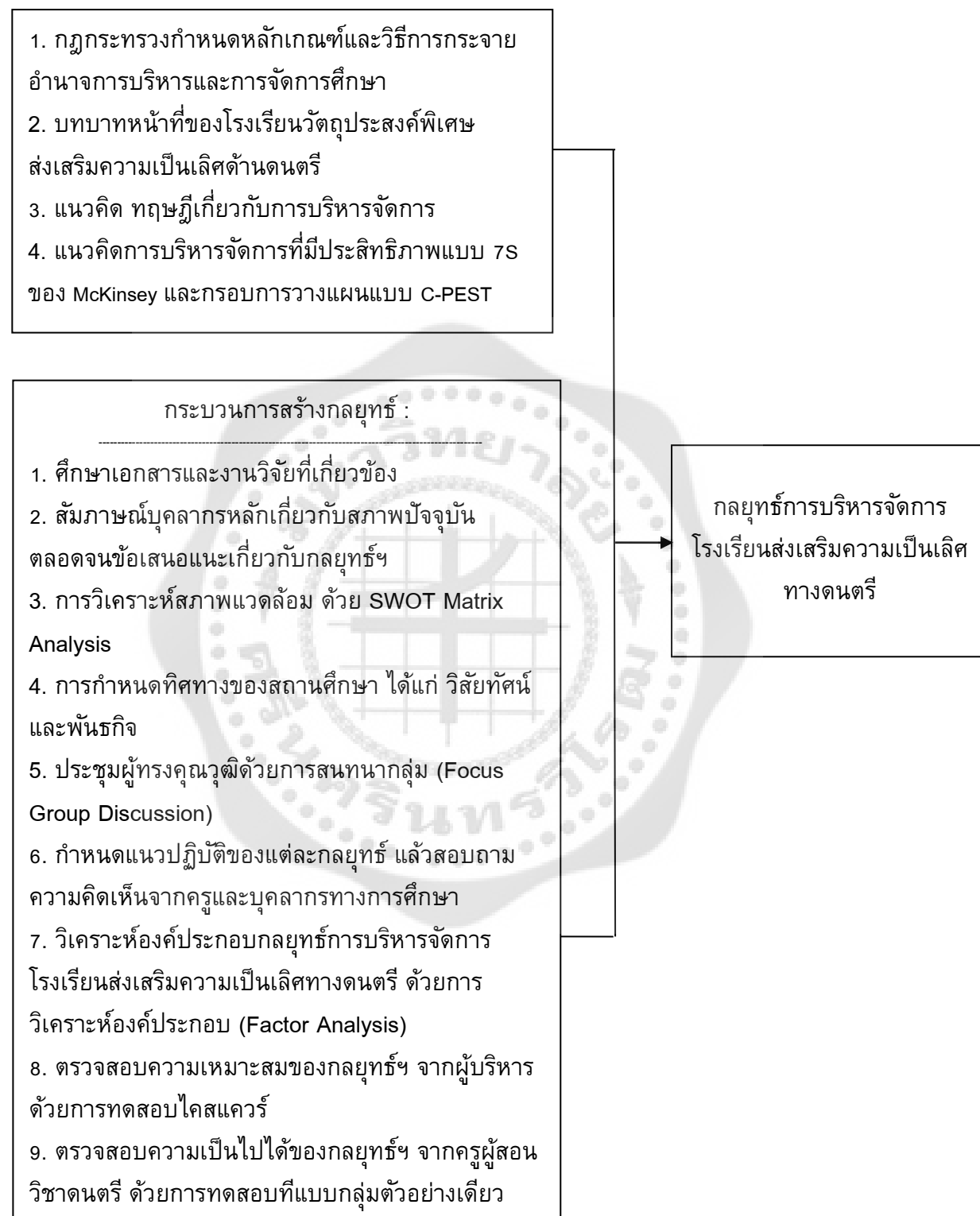
ผู้วิจัยจึงศึกษาการสร้างกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 1-3) ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำ SWOT Matrix Analysis (สมควร ทรัพย์บำรุง. 2553ก: 3) 2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ (วรรณ สุภาพุฒิ. 2553: 27) 3. การสร้างกลยุทธ์ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี. 2552: ออนไลน์) และการตรวจสอบด้วยการถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (Certo; & Peter. 1991)

เมื่อผู้วิจัยได้สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วจึงดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการกำหนดนโยบายและแผน ด้านการส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ด้านการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณาอีกครั้ง

ต่อจากนั้นเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยแยกเป็นการศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรี จำนวน 21 คน และการศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ครูผู้สอนวิชาดนตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรี จำนวน 42 คน จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยรวบรวมและสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ดังภาพประกอบ 1



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร งานวิจัย ตลอดจนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ C-PEST และ 7S
5. โรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ
 - 5.1 บริบทของโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษในประเทศไทย
 - 5.2 บริบทของโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี
 - 5.3 การบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษางานวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สิ่งที่จะเข้าถึงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของกลยุทธ์เป็นพื้นฐานก่อน การที่องค์กรจะดำเนินงานและประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการดำเนินการทางการวิจัยอย่างหนักเพื่อทำการวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการ เพื่อให้ฝ่ายบริหารและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถระบุปัจจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีที่มาจากคำภาษากรีก “Strategie” ซึ่งแปลว่าความเป็นนายพล หรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ต่อมาในปี ค.ศ. 1688 คำดังกล่าวได้กลายมาเป็นคำศัพท์คำหนึ่งในภาษาอังกฤษ โดยใช้คำว่า “Strategie” ตามพจนานุกรมศัพท์ทางทหารซึ่งหมายถึงการวางแผนในการต่อสู้ของแต่ละบุคคลด้วย Edward Mead Earle อธิบายถึงกลยุทธ์ว่าเป็นศิลปะของการควบคุม และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของประเทศ หรือการรวบรวมกำลังของนานาชาติอันประกอบไปด้วยกองกำลังติดอาวุธ ซึ่งท้ายที่สุดความสนใจที่สำคัญของประเด็นดังกล่าวควรได้รับการส่งเสริมและสร้างความมั่นคงให้เกิดประสิทธิผล

บาร์โรวส์ แพททริก (2553: 27) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ว่า คือแผนการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นให้แก่องค์กร โดยกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำความเข้าใจ ในสิ่งที่คุณจะทำ การตระหนักถึงสิ่งที่คุณต้องการจะเป็นและ

2. สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยสนับสนุนการให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่เพื่อความสำเร็จในระยะเวลายาว เช่น กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

3. การพัฒนาความได้เปรียบคู่แข่งอยู่เสมอ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีการสร้างนวัตกรรม รักษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

จากข้อเสนอแนะของนักวิชาการและนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงาน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

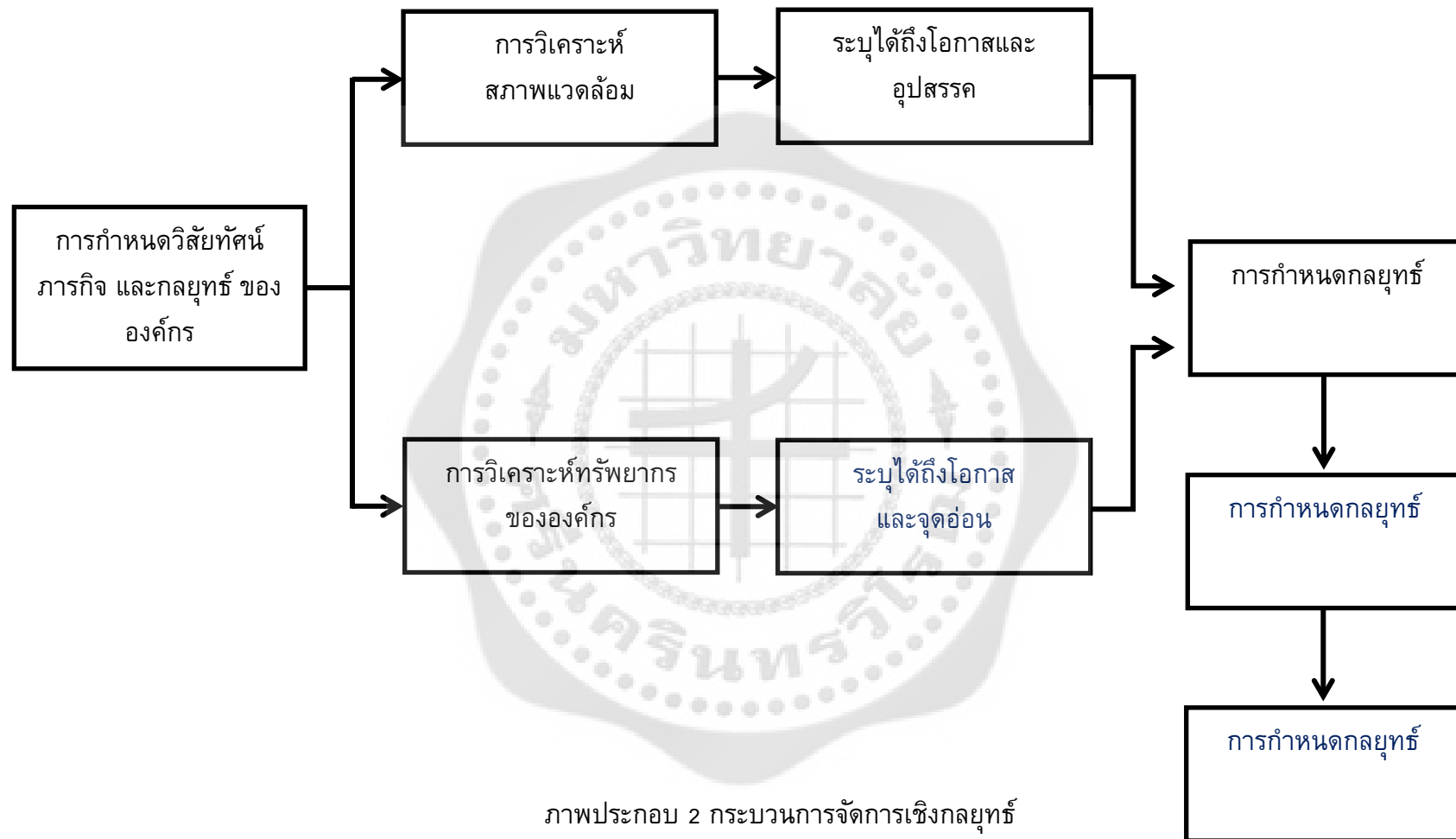
1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์กว้าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) หมายถึง ในกรณีที่องค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีหลายกิจการรวมอยู่ด้วยและมีเครือข่ายจำนวน มีสินค้าคล้ายชนิดจำหน่ายทำให้ยากต่อการบริหารจึงได้มีการวิเคราะห์แต่ละหน่วยธุรกิจที่เรียกว่า SBU (Strategy business unites) ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาเป็นระดับหน่วยธุรกิจ สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับหน้าที่และระดับปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร เกี่ยวกับการแข่งขันทางกลยุทธ์ในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน เช่น กลยุทธ์ในการผลิตสินค้าใหม่ กลยุทธ์ในการจัดการจำหน่าย เป็นต้น โดยหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่แล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic management process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพ 2 เป็นขั้นตอนของการวางแผน (planning) ตั้งแต่ขั้นที่ 1 – 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementation) ขั้นที่ 5 และการประเมินผล (evaluation) ขั้นที่ 6 แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ เพื่อประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการต่างมีความสำคัญจำเป็นต้องมีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ SWOT



ที่มา: Robbin et al. (2000: 277)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis)

เป็นกระบวนการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรผู้บริหาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ มีดังนี้ (เนตต์พัฒนา ยาวีราช, 2553: 54- 58)

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อมมหภาค ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) การเมือง (Political) ข้อกำหนดทางกฎหมาย (Legal) เทคโนโลยี (Technological) และการรักษาสิ่งแวดล้อม

1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่เป็นเครื่องชี้ว่าองค์กร จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างไร สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจก็คือ ค่าจ้างแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราภาษี ค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ราคาสินค้าและการบริหารความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

1.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสังคม เช่น ประชากร (Demographic) และค่านิยมในสังคม (Social Values)

1.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรัฐหรือข้อกำหนดของรัฐบาล แนวโน้มทางการเมือง เช่น นโยบายด้านการส่งเสริมการค้า นโยบายด้านการส่งออกสินค้า การร่างข้อกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางการเมืองเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์

1.4 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย หมายถึงการกำหนดข้อกฎหมายเพื่อให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติตามข้อกฎหมายนั้น กฎหมายบางอย่างเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร แต่ข้อกฎหมายบางอย่างก็ขัดต่อการกำหนดกลยุทธ์ เช่น นโยบายของรัฐบาล พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

1.5 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ อาจนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเพิ่มเทคโนโลยีเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

1.6 สภาพแวดล้อมทางด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินธุรกิจคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ

2. สภาพแวดล้อมทางการดำเนินการ (The operation environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างทันที ประกอบด้วยลูกค้า (Customer component) คู่แข่งขัน (Competition component) ตลาดแรงงาน (Labor component)

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Supplier component) กำลังการผลิต สภาพะการทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International Component)

2.1 ลูกค้า ความต้องการของลูกค้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อการผลิตสินค้า เพื่อจำหน่ายหรือการให้บริการที่สอดคล้องเกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้บริหารควรพิจารณาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า ข้อเสนอแนะ คำตำหนิ กระแสความนิยมของลูกค้า

2.2 การแข่งขัน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งในทางธุรกิจเพื่อการปฏิบัติการที่เหนือกว่าคู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในด้านลูกค้าทำให้องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

2.3 ตลาดแรงงาน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรม อัตราค่าจ้างแรงงาน คุณสมบัติของพนักงาน ระดับของทักษะที่ต้องการในการทำงาน

2.4 ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตสามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพราคาต่ำ การส่งมอบที่เชื่อถือได้และการให้เครดิตในการซื้อแต่ละครั้ง

2.5 สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ แม้ว่าองค์กรไม่ได้เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจกับต่างประเทศ ก็ควรศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศต่างๆ เช่น กฎหมาย วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการขยายตัวขององค์กรต่อไปในอนาคต

3. สภาพแวดล้อมภายใน (The intimal environment) หรือสภาพแวดล้อมจุลภาค
สภาพแวดล้อมนี้เกิดขึ้นภายในองค์กรในระดับการทำงานภายในเป็นสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ เช่น การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดขององค์กร ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชีงานในหน้าที่เหล่านี้ควรมีการวางแผน การจัดการองค์กร การชักนำและการควบคุมภายในองค์กรที่มี และมีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรสามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในได้

เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation : Tool)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว เครื่องมือที่จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์มีอยู่หลายแบบ ดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) หมายถึง วิธีที่สามารถบ่งบอกถึงขอบเขตว่าควรจะใช้กลยุทธ์อย่างไร ณ ช่วงเวลานั้นและสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็งที่เกี่ยวข้องและสามารถที่จะชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ (Johnson and

Scholes, 1997 อ้างอิงจาก Yoo, 2004: 87) ในขณะที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 63) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT ว่าเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอก องค์กร เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร และ Mouthinho (2000 อ้างอิงจาก Yoo, 2004: 87) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT ว่าเมื่อได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค องค์กรและสถานที่จัดงาน จะสามารถมองภาพได้อย่างชัดเจนว่ามีศักยภาพอย่างไรและอะไรที่เปราะบางเป็นจุดอ่อน และควรจะ อยู่ในจุดใดของตลาดถ้าเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และอะไรที่เป็นแนวโน้มที่เป็นศักยภาพและโอกาส ให้แก่องค์กร กลยุทธ์ทางการตลาดก็สามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องในการวิเคราะห์นี้ ส่วนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่ง SWOT เป็นตัวย่อที่ มีความหมาย ดังนี้

S มาจาก Strength หมายถึง จุดเด่น จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

W มาจาก Weakness หมายถึง จุดด้อย จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ (Tows Matrix) คือ การจับคู่ของหัวข้อ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นการ วิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทางสภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการกำหนดทางเลือก ได้ 4 ประการ (Four alternative Strategies) ดังนี้

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunities	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
อุปสรรค Threats	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT

ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์ Tows Matrix

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 67)

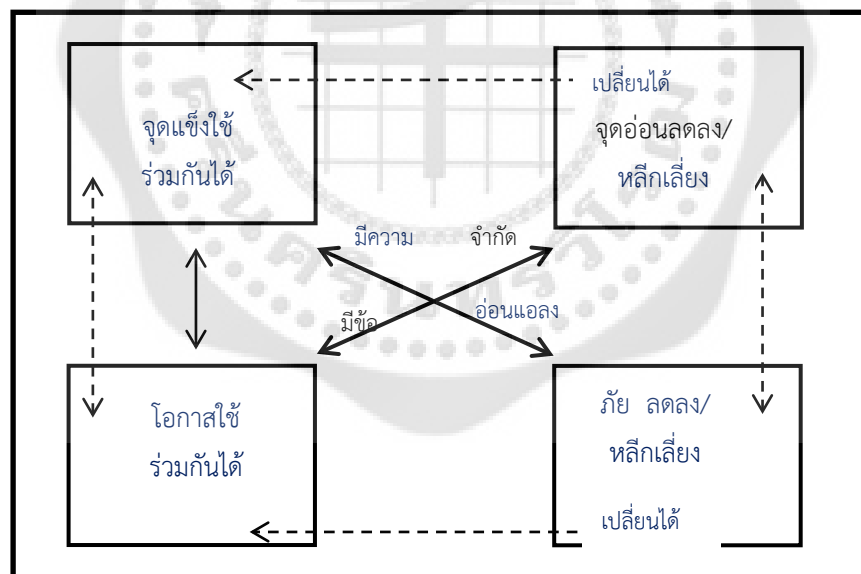
1. กลยุทธ์ SO หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็งและมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อีก ทำให้ธุรกิจสามารถขยายการลงทุนเพิ่มได้อีก เพิ่มการผลิต ขยายตลาดให้เพิ่มขึ้นได้ตามโอกาสที่เอื้ออำนวย สามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy)

2. กลยุทธ์ ST หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็ง แต่มีอุปสรรคจากคู่แข่งหรือปัจจัยอื่นๆ ธุรกิจจึงควรหลีกเลี่ยงอุปสรรค อาจหันไปจับกลุ่มลูกค้า กลุ่มอื่นแทน สามารถใช้กลยุทธ์ (Blue ocean Strategy)

3. กลยุทธ์ WO หมายถึง ธุรกิจมีจุดอ่อนแต่มีโอกาสดีที่เอื้ออำนวยในธุรกิจ เช่น ขาดเงินทุน หรือขาดความเชี่ยวชาญในการผลิต หรืออาจมีจุดอ่อนอื่นๆ ที่ทำให้ไม่สามารถคงอยู่ได้ธุรกิจควรค้นหาวิธีในการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการทำธุรกิจอยู่มาก อาจแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้น (Strategic alliance)

4. กลยุทธ์ WT หมายถึง เป็นสภาวะการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพราะนอกจากธุรกิจจะมีจุดอ่อนในตนเองแล้ว ยังมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจด้วย จึงควรพิจารณาเลิกกิจการหรือแสวงหาความร่วมมือกับธุรกิจอื่น สามารถใช้กลยุทธ์ตั้งรับ (Defender Strategy)

การวิเคราะห์ SWOT matrix ใช้จัดพวความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบและชี้แนะให้มีการปฏิบัติการที่เหมาะสมที่สุด



ภาพประกอบ 4 การวิเคราะห์ Tows Matrix

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 285)

1. การมีพลังเพิ่มขึ้น (Leverage) โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งภายในธุรกิจกับโอกาสที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การเกิดมีพลังเพิ่มขึ้นจะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของธุรกิจ “ในอุดมคติ” เพราะทำให้บริษัทมีโอกาสสร้างข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่จะมาสนับสนุนการดำเนินงานการตลาดให้ดีขึ้น

2. ความอ่อนแอ (Vulnerability) โดยการจับคู่ความแข็งแกร่งภายในธุรกิจกับภัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การจับคู่วิธีนี้จะทำให้ธุรกิจอาจถูกโจมตีและอาจทำให้ข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้อยค่าลง

3. การมีข้อจำกัด (Constraints) เป็นการจับคู่จุดอ่อนของบริษัทกับโอกาสที่จะมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก SBU อาจถูก “ยับยั้ง” มิให้ฉวยโอกาสที่ดีได้เพราะมีข้อจำกัดทางด้านการตลาดภายในหรือมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน

4. การมีปัญหา (Problems) เป็นการจับคู่จุดอ่อนในธุรกิจกับภัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก บริษัทไม่พร้อมที่จะแข่งขันหรือต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นศัตรูเพราะตนเอง มีทรัพยากรและความสามารถจำกัด เมื่อเป็นเช่นนั้นกลยุทธ์ที่นักการตลาดควรปฏิบัติก็คือ

- 4.1 จับคู่ จุดแข็งกับโอกาส
- 4.2 เปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง
- 4.3 เปลี่ยนภัยให้เป็นโอกาส
- 4.4 ลด (ถ้าไม่เลิก) จุดอ่อนหรือภัย

การวิเคราะห์เมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth – Share matrix)

คือ เมทริกซ์ที่ใช้การวิเคราะห์ธุรกิจที่เกิดจากกลุ่มปรึกษาด้านการผลิตบอสตัน (The Boston Consulting group) ได้พัฒนาเครื่องมือนี้ขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของส่วนแบ่งทางการตลาด และการเจริญเติบโตของตลาด ในขั้นตอนแรกระบุถึงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ หรือ (SBUs หรือ strategic business units) คือการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่มีความแตกต่างกันดังนี้

สูง	ส่วนครองตลาด		ต่ำ
สูง	ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) 	ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) 	ต่ำ
	ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) 	ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) 	

ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์แมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth – Share matrix)

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 68)

1. ผลิตภัณฑ์ดาวเด่น (Stars) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงและมีการเจริญเติบโตสูงเพราะมีความต้องการของตลาดมาก ธุรกิจควรทำการเพิ่มผลิตภัณฑ์
2. ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง แต่การเจริญเติบโตเพียงเล็กน้อย ธุรกิจควรขยายตลาดผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินให้มากขึ้น
3. ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยแต่มีการเจริญเติบโตสูง ธุรกิจควรได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น โดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์เพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็นผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่น
4. ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยและเจริญเติบโตต่ำสุดทำให้ไม่ควรสนับสนุนผลิตภัณฑ์นั้นอีกต่อไป ควรจะเลิกหรือเปลี่ยนให้มีความสำคัญกับผลิตภัณฑ์อื่นแทน

กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter

แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ เป็นต้นแบบที่รู้จักกันดีในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Michael E. Porter ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน และสภาพเศรษฐกิจของแต่ละอุตสาหกรรม แนวความคิดนี้ยัง

สามารถกระตุ้นให้นักวางแผนกลยุทธ์และนักการตลาดสามารถส่งผลกระทบต่อภาระการเจริญเติบโต และความสามารถในการทำกำไรที่เป็นไปได้ของอุตสาหกรรมนั้นๆ ด้วย

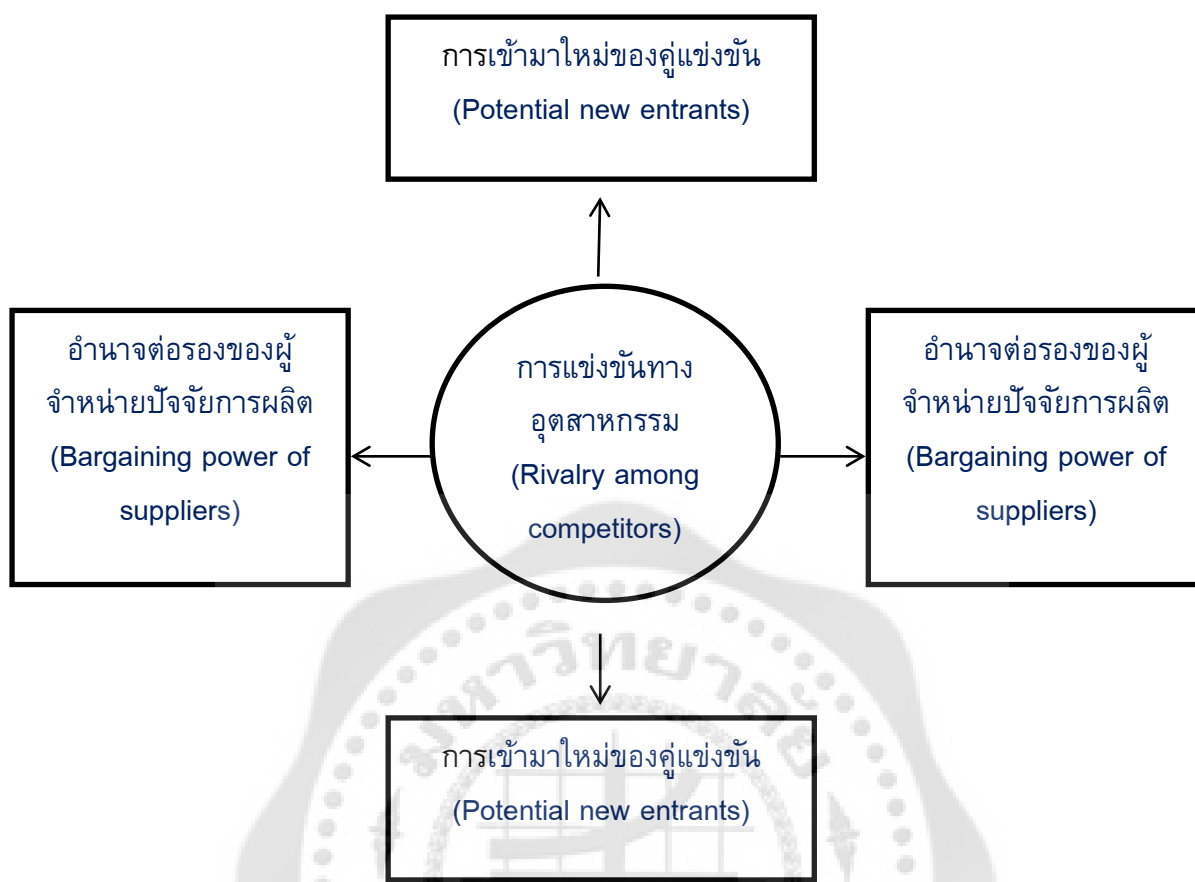
1. การเข้ามาใหม่ของอุตสาหกรรมรายใหม่ (Potential new entrants) ถ้าจะเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นๆ ผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจเข้ามายากหรือง่าย เช่น ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถและเทคโนโลยีที่ต้องใช้ ถ้าต้องใช้เทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีผลทำให้การเข้าสู่อุตสาหกรรมทำได้ยาก

2. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) หมายถึง ผู้จำหน่ายปัจจัยในการผลิตในอุตสาหกรรมนั้นมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้า การที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจะมีอำนาจต่อรองมากน้อยนั้น พิจารณาจากจำนวนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือแหล่งวัตถุดิบที่สามารถไปซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบได้

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of Suppliers) ลูกค้ามีอำนาจต่อรองได้ตลอดเวลา เนื่องจากลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจ เปลี่ยนความต้องการได้เสมอ ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) รวมทั้งกิจกรรมทางการตลาด เช่น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM หรือ Customer Relationship Management)

4. อุปสรรคจากสินค้าทดแทนได้ (Treat of substitute products) ผู้บริหารในองค์กรจะต้องพิจารณาว่ามีสินค้าทดแทนสินค้าขององค์กรได้หรือไม่ มีปริมาณเท่าใดและจัดวางกลยุทธ์ที่ทำให้สินค้านั้นไม่อาจทดแทนได้อีกต่อไป เช่น สร้างความแตกต่างในสินค้า (Differentiation)

5. ความรุนแรงของการแข่งขันทางอุตสาหกรรม (Rivalry among competitors) ในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันรุนแรงหรือไม่ เช่น จำนวนคู่แข่ง กลยุทธ์ที่คู่แข่งแข่งขันได้



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ

ที่มา: Porter (1980: 4)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันของ Porter พบว่า คู่แข่งขันเป็นแรงกดดันให้องค์กร ทำให้องค์กรต้องหากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความเป็นเอกลักษณ์ในตัวสินค้าเอง เช่น ความแตกต่างในด้านคุณภาพ การออกแบบ การบริการ หลังการขาย การรับประกันสินค้า เป็นต้น

เนื่องจากอุตสาหกรรมบางประเภทเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างในบริการมีดังนี้

1. ความแตกต่างด้านความง่ายในการสั่งซื้อ (ordering Easy)
2. ความแตกต่างด้านการขนส่ง (Delivery)
3. ความแตกต่างด้านการติดตั้ง (Indtallation)
4. ความแตกต่างด้านการอบรมให้ลูกค้า (Traning)

5. ความแตกต่างด้านการให้คำแนะนำ (Consulting)
 6. ความแตกต่างด้านการให้บริการซ่อมแซมบำรุงรักษา (Personal Differentiation)
- และยังรวมถึงการสร้าง ความแตกต่างด้านบุคลากร (Personal Differentiation)
1. ความแตกต่างด้านความสามารถ (Competency)
 2. ความแตกต่างด้านความมีน้ำใจ เอาใจใส่ลูกค้า (Care)
 3. ความแตกต่างด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility)
 4. ความแตกต่างด้านความไว้วางใจได้ (Reliability)
 5. ความแตกต่างด้านตอบสนองแก่ลูกค้า (Responsiveness)
 6. ความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost leadership)

ความเป็นผู้นำในด้านต้นทุน หมายถึง การจำหน่ายสินค้าที่มีราคาถูกกว่าคู่แข่ง การที่จะจำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้นั้น ธุรกิจจะต้องทำการลดต้นทุนซึ่งอาจทำได้โดยการจ้างแรงงานราคาถูก หรือการใช้วัตถุดิบราคาถูกแต่มีใช้ลดคุณภาพของวัตถุดิบ หรือธุรกิจอาจทำ ความแตกต่างกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หรือการใช้เทคโนโลยีที่ประหยัดต้นทุน

กลยุทธ์การเห็นที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Focus Group)

การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเฉพาะเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขัน เช่น การเสนอผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้ากลุ่มอื่นที่เป็นคนละกลุ่มกับคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์หลายๆ อย่างสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับผู้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างน่าพึงพอใจ ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

ความหมาย ความสำคัญและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับ การจัดการหรือการบริหารงานยุคใหม่ซึ่งมุ่งเน้นการเลือกใช้วิธีการในดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะได้กล่าวถึง เรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พิทท์ส และลีอี (Pitts; & Le., 2000: 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่หน่วยงานนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง เพียร์ส และโรบินสัน (Pearce; & Robinson. 2009: 3-4) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจ และการกระทำอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่การวางแผน การกำกับ การจัดองค์กร และการควบคุม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2012: 7) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อป้อนผลการดำเนินงานในระยะยาวของหน่วยงาน สุชาติ ธาดารังเวช (2550: 3) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนการ ดำเนินการ และการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2554: 27) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกและแยบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายดังกล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลยุทธ์ วิธีการ หรือ กระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานดังที่นักวิชาการได้สรุปไว้ดังนี้ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2551: 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ

1. ทำให้องค์กรและหน่วยงานย่อยภายในองค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น
2. ทำให้การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์กร
3. ทำให้การปรับตัว หรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน
4. ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน
5. ช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม (วรารัณ ผลประเสริฐ. 2554: 9-10) ได้จำแนกความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการคือ

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงและทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง

3. ช่วยสร้างความพร้อมในองค์กร ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการ พัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความว่ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กร แตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าว อาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลลบต่อองค์กรก็ได้ เช่น การฟ้องร้อง การหยุดงาน เป็นต้น

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์เพื่อการวางแผนและ ผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญจำแนกได้เป็น 6 ประการ (วรารัณดา ผลประเสริฐ, 2554: 11-13) ดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (future - oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้ม มองการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำมาปรับทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ต้องไม่คงที่หรือตายตัวแต่ต้องสามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change-oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เป็นการบริหารแบบองค์รวม (holistic approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

4. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (result – based focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder - oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานต่างๆ เป็นต้น โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (long – range planning)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยมีแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานอย่างชัดเจน

การจัดการเชิงกลยุทธ์กับมโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยกลไกสำคัญ คือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน นักวิชาการด้านการจัดการได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ (strategy) ไว้หลายทฤษฎี หลายมุมมองซึ่งในที่นี้จะนำมากล่าวไว้เพียงบางส่วนเพื่อให้เข้าใจ ความหมายของกลยุทธ์จากมุมมองที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้าให้แตกฉานยิ่งขึ้น (Porter. 2011: 3-4)

1. กลยุทธ์คือ วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. กลยุทธ์คือ กลุ่มหรือชุดการตัดสินใจ (a set of decisions) ที่ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว
3. กลยุทธ์คือ แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสานซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของขององค์การ
4. กลยุทธ์คือวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

นอกจากความหมายดังที่นำมากล่าวไว้ข้างต้นนี้แล้ว กลยุทธ์ยังมีความหมายในทฤษฎีอื่น ๆ ที่แตกต่างกันไปอีกหลายลักษณะซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารเกี่ยวกับการจัดการ เชิงกลยุทธ์ การจัดการสมัยใหม่ หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์

มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยทั่วไป จำแนกได้เป็น 2 ทฤษฎี คือ มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผนหรือการจัดทำแผนการซึ่งต้องเตรียมการล่วงหน้าอย่างรอบคอบ และมโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ในทฤษฎีของการจัดการสมัยใหม่ สำคัญสำคัญของมโนทัศน์ทั้งสองทฤษฎีข้างต้นจะกล่าวได้ ถึงตามลำดับหัวข้อ คือ

1. กลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคแรก มักกล่าวถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์โดยอิงกับการวางแผน หรือแผนการดำเนินงานซึ่งต้องเตรียมการอย่างมีระบบ โดยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นกลไกสำคัญในการคิดริเริ่มและรับผิดชอบ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีจุดกำเนิดมาจากวงการทหาร ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้จัดวางกลยุทธ์หรือวางแผนยุทธการ แต่มีข้อโต้แย้งว่า ในบางกรณีกลยุทธ์ที่นำไปใช้ ก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการวางแผนล่วงหน้าเสมอไปเนื่องจากในบางครั้งกลยุทธ์ก็เกิดขึ้น

แบบฉับพลันเพื่อใช้คลี่คลายสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งกลยุทธ์แบบนี้มักเรียกกันว่า กลยุทธ์แบบฉับพลัน (emergent strategy) ดังนั้น กลยุทธ์ในธรรมชาติของการวางแผนจึงจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน กับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันหรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผน โดยกลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน ส่วนใหญ่นิยมทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นเอกสารตามรูปแบบที่กำหนดไว้ เรียกว่า แผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เป็นแผนหลัก (standing plans) ในการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้นแบบฉับพลันมักมีลักษณะ เช่นเดียวกับแผนแบบใช้ครั้งเดียว (single use plans) ซึ่งแผนประเภทนี้อาจเป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นแบบทันทีทันใดเพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการล่วงหน้ามาก่อน หรืออาจเป็น แผนซึ่งเกิดจากการวางแผนและจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นแผนสำรองก็ได้ (Jones; & George. 2011: 194-195; ทร สุนทรยุทธ์. 2554: 215-217)

2. กลยุทธ์ในธรรมชาติของการจัดการสมัยใหม่

ในช่วงทศวรรษที่ 1970-1980 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ ใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการได้มาหรือกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ (how strategy is formed) และ การศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของกลยุทธ์หรือสาระของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีอะไรบ้าง (what, or the content of, a strategic decision) โดยการศึกษาทั้งสองลักษณะดังกล่าวมีเป้าหมาย สำคัญ คือ เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับสมรรถนะขององค์กร (Coulter. 2010: 10-11) นอกจากการศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมี การศึกษาใน ลักษณะอื่นอีกหลายลักษณะ หลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญ คือ การศึกษามิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมองทางทฤษฎีหรือหลักการที่นำมาใช้เพื่ออธิบายลักษณะของกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม แนวคิด คือ กลุ่มที่มีมิติการคิดหรือมุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยเน้นกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ และกลุ่มที่มีมิติการคิดหรือมุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยเน้น เนื้อหาหรือข้อความที่เป็นสาระสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบ 7

ชื่อกลุ่มแนวคิด (นักวิชาการ)	มิตินิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์
กลุ่มที่เน้นกระบวนการ	
1. Design School (Andrews)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากความสอดคล้อง ระหว่างสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน หรือเรียกว่า SWOT
2. Planning School (Ansoff)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากการวางแผนและการวิเคราะห์
3. Positioning School (Porter)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งการแข่งขันองค์กรกับตลาด
4. Learning School (Senge)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้จากพฤติกรรมและการกระทำ
5. Power School (Pfeffer)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อรอง
6. Culture School (Schein)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการรวบรวม
7. Environment School (Hannan & Freeman)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการตอบสนองสภาพแวดล้อม
8. Configuration School (Chandler)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเพื่อไปสู่ความสำเร็จ
กลุ่มที่เน้นเนื้อหา	
9. Entrepreneur School (Schumpeter)	- กลยุทธ์เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
10. Cognitive School (Simon)	- กลยุทธ์เป็นการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าเพื่อตีความสิ่งที่อยู่ภายนอกกับภายในองค์กร

ภาพประกอบ 7 มิตินิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มแนวคิดของนักวิชาการ

ที่มา: ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555: 14). การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มที่มีมิตินิยามโดยเห็นว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการบริหาร เป็นกลุ่มที่มีนักคิดในแนวนี้นับว่ามีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลุ่มที่มีมิตินิยามโดยเห็นว่ากลยุทธ์ เป็นเนื้อหาที่ประกอบด้วยสาระสำคัญซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจในลักษณะ ต่างๆ (เช่น วิธีการดำเนินงาน กลยุทธ์ กลวิธีที่เลือกใช้ เป็นต้น) กับความสำเร็จที่คาดหวังตามลำดับ

ระดับของกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์โดยทั่วไป จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

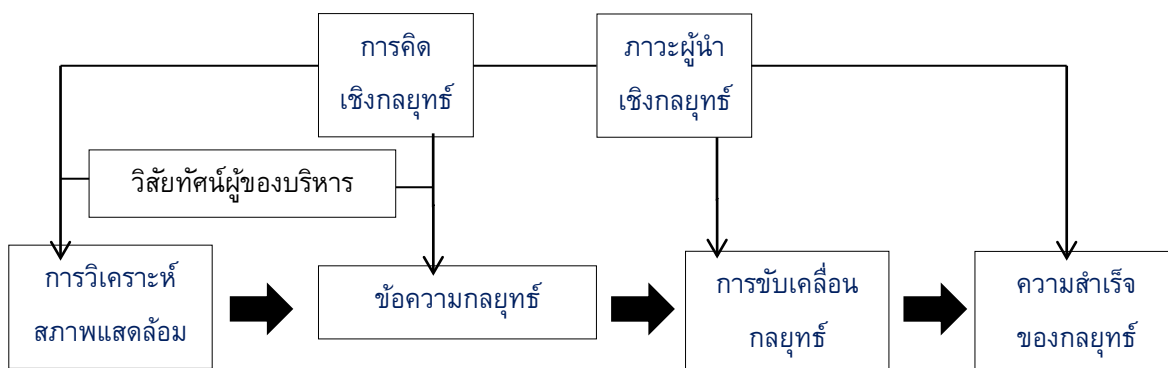
1. กลยุทธ์ระดับองค์การหรือกลยุทธ์ระดับบริษัท (grand strategy/corporate level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ (organizational objective) หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (policy level strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ (program objective)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก ของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์ หรือบริการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (project level strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (activities) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน ระดับของกลยุทธ์ นอกจากจำแนกเป็น 3 ระดับดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ยังอาจจำแนกตามระดับ การบริหารได้อีกหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การหรือขนาดของกิจการเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากเป็นองค์การขนาดเล็กหรือเป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานเชิงเดี่ยว มีกิจการไม่ซับซ้อนอาจจำแนกกลยุทธ์เป็น 2 หรือ 3 ระดับ ตามความเหมาะสม คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (ระดับนโยบาย/ระดับบริษัท) กลยุทธ์สำหรับหน่วยงานระดับรอง (ระดับฝ่าย/ระดับธุรกิจ) และกลยุทธ์ระดับงานหรือระดับปฏิบัติ (ระดับหน้าที่/ปฏิบัติการ) แต่หากเป็นองค์การขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่มาก หรือเป็นบริษัทที่มีการดำเนินกิจการหลายๆ ประเภท อาจจำแนกกลยุทธ์เป็น 3, 4, 5 หรือ 6 ระดับ แล้วแต่กรณีคือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (บริษัท) กลยุทธ์ระดับหน่วย (ธุรกิจ) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับงาน กลยุทธ์ระดับสังคม และกลยุทธ์ระดับนานาชาติตามลำดับ

ความสำเร็จของกลยุทธ์

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นอุปายหรือกลวิธีในการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพการณ์ที่พึงประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยในการขับเคลื่อน สนับสนุนหรือผลักดันหลายประการที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความชัดเจน ของข้อความกลยุทธ์ความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับความสำเร็จของกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังภาพที่ 8



ภาพประกอบ 8 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์

จากภาพที่ 8 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้ง 3 ประการข้างต้น จะได้กล่าวถึงในเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเรื่องผู้บริหารสถานศึกษากับพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดอื่นๆ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น ซึ่งในที่นี่จะนำมากล่าวไว้เฉพาะที่มีความสำคัญมากที่สุด สองประการคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Wootton; & Horne. 2010: 5-7) โดยมีสาระสำคัญซึ่งจะได้กล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นความสามารถในการดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการความสำเร็จของกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ข้อความกลยุทธ์ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การดำเนินงานที่ชัดเจนและเหมาะสม การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน จนบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และการใช้กระบวนการคิดและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการเพื่อให้การดำเนินกิจการบรรลุผลสำเร็จสูงสุดและได้เปรียบคู่แข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีดังนี้

ดูบริน (DuBrin. 2010: 413-419) กล่าวว่า ลักษณะพื้นฐานซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการคือ

1. ความสามารถในการคิดหรือการรู้คิดในระดับสูงเพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการซึ่งเปรียบเทียบเป็นทิศทางและกลไกในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความสามารถในการรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

3. ความสามารถในการคาดการณ์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดแบบเดิมสู่การคิดแบบใหม่ หรือการคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสร้างอนาคตใหม่

5. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนร่วมสานฝันให้เป็นจริง

อะแดร์ (Adair. 2010: 38-39) กล่าวว่า ภาระหน้าที่ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 2 ลักษณะคือ ภาระหน้าที่โดยทั่วไป และภาระหน้าที่เฉพาะ

ภาระหน้าที่โดยทั่วไปมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีมงาน

ส่วนภาระหน้าที่เฉพาะมี 7 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางองค์การโดยรวม
2. การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การกำกับดูแลงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. การเชื่อมประสานงานทั้งที่เป็นส่วนย่อยและองค์รวม
5. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เป็นส่วนหลักและเครือข่ายทางสังคมอื่น ๆ
6. การปลูกฝังอุดมการณ์ขององค์การแก่สมาชิก
7. การเลือกและพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

เดวิส และเดวิส (Davies; & Davies. 2004: 29-38) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประการคือ

1. คุณลักษณะด้านความสามารถในการจัดการ ได้แก่

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์การและการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างเสริมค่านิยม วัฒนธรรม

และความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. คุณลักษณะด้านความสามารถเฉพาะ ได้แก่

2.1 ต้องไม่หยุดนิ่งหรือพอใจต่อสภาวะที่เป็นอยู่แต่ต้องหาทางปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2.2 ต้องสามารถดูดซับและนำความรู้ใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหรือเพื่อการเรียนรู้

2.3 ต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4 ต้องเป็นผู้นำที่ชาญฉลาด และสามารถทำให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นหรือคล้อยตามการตัดสินใจ

ชัยพัทธ์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2556: 1) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ

1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตขององค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไรไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมาย อนาคต และทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน

2. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของความต้องการของผู้รับบริการว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิด ความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขั้น เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของผู้รับบริการที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative thinking) การคิดที่เป็นระบบ (systems thinking) เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพหรือสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในมุมกว้างและมุมลึก

3. ความสามารถในการมองโอกาสมากกว่าปัญหา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจ้องหะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อน ไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ผู้นำก็ไม่ควรละเลย ปกปิดหรือนิ่งทาบปัญหาเอาไว้ เพียงแต่การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาก็จะเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ไม่อาจทำให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาวได้

4. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้เพื่อนร่วมงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกันโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบ

5. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน ต้องรับฟังอย่างจริงจัง ต้องไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิด เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ ได้คิด และแสดงความสามารถที่มีอยู่ ต้องกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ต้องกล่าวชมเชยเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จและ

ต้องสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

6. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการพูดและการกระทำเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขาเอาใจเขามาใส่ใจเรา เลิกใช้คำว่า “ฉัน” แต่ใช้คำว่า “เรา” รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่น และเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ ตามคำสาปษิตที่ว่า “ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา” นอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ พัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

7. ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จเพราะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาร่วมกันให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะ โอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอๆ

วรนาถ แสงมณี (2553: 5-9) กล่าวว่า ภารกิจหลักของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์
2. การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การธำรงรักษาวิสัยทัศน์องค์กรที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่
4. การดำเนินงานอย่างมีจรรยาบรรณ
5. การสร้างความสมดุลในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังที่กล่าวมาตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถหรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมิน และพัฒนากลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเป็นกระบวนการทางสมองหรือการจัดระบบและรูปแบบใหม่ของประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน การคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการจำการรับรู้และเชาว์ปัญญา ซึ่งนักจิตวิทยาได้กล่าวถึงลักษณะเหล่านี้โดยรวมว่า การรู้คิด (cognition) และการกำหนดรู้ที่เกิดจากประสาทสัมผัสทั้งห้า หรือสัญชาตญาณ (perception) แม้ว่าการคิดจะเชื่อมโยงประสบการณ์ใน

อดีตกับปัจจุบัน แต่การคิดและการกำหนดรู้ก็ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาดเนื่องจาก การคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นต่อจากการกำหนดรู้

การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต รวมทั้งแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์

วูทตัน และ ฮอร์น (Wootton; & Horne. 2010: 39-115) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์มี 9 ขั้นตอน คือ

1. รวบรวมความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (gather strategic intelligence)
2. ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (assess strategic capability)
3. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (create strategic knowledge)
4. คาดการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ (make strategic predictions)
5. พัฒนาวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์ (develop strategic vision)
6. สร้างทางเลือกกลยุทธ์ (create strategic options)
7. ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (take strategic decision)
8. สร้างกลไกและสื่อสารกลยุทธ์กับผู้รับบริการ (create and communicate market-led strategy)
9. จัดทำแผนและบริหารโครงการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (plan and manage projects to implement change)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 40) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง
2. วิเคราะห์และประเมินสถานะ
3. การหาทางเลือกกลยุทธ์
4. การวางแผนปฏิบัติการ
5. การวางแผนคู่ขนาน
6. การทดสอบในสถานการณ์จำลอง
7. การลงมือปฏิบัติการ
8. การประเมินผล

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551: 1-4) กล่าวว่า การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นจากกับดัก 2) การพัฒนาสู่การคิดแบบสร้างสรรค์ และ 3) การพัฒนาสู่การคิดเชิงกลยุทธ์โดยมีสาระสำคัญดังนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นจากกับดัก จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 วิธีปลดล๊อคให้หลุดพ้นจากกับดักหรือออกนอกกรอบที่คนอื่นกำหนดไว้ เช่น การสอนของพ่อแม่ ครูอาจารย์ คำพูดของคนอื่น ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ เป็นต้น โดยต้องปรับพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับการคิดและการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เสียใหม่คือ

- 1) ต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ คิด สงสัยเรื่องต่างๆ ตลอดเวลา
- 2) ฟังได้แต่อย่าไปเชื่อ 100%
- 3) วิเคราะห์เหตุผลให้รอบด้าน
- 4) ชั่งน้ำหนักสิ่งที่ฟัง
- 5) ต้องคิดเพื่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ไว้ด้วย

1.2 วิธีปลดล๊อคจากกับดักทางความคิดของตนเอง โดยต้อง

- 1) ไม่เชื่อเพียงด้านใดด้านหนึ่ง
- 2) อย่าเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป
- 3) อย่าคิดแต่ในมุมเก่าจะทำให้พลาดโอกาสในการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
- 4) อย่ามองเฉพาะปัจจุบัน
- 5) อย่ามองเฉพาะสิ่งที่คุ้นเคยหรืออยู่ใกล้ตัวจงมองข้ามไปไกลๆ ในอนาคต
- 6) อย่ามองแต่มุมของตัวเอง จงมองความต้องการของผู้อื่นด้วย

ขั้นที่ 2 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยปรับพฤติกรรมเหล่านี้คือ

1. ก่อนทำอะไรให้หยุดคิดและวิเคราะห์ให้ดีเสียก่อน
2. ต้องวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ลึกซึ้งและหาทางแก้ไขว่าจะมีวิธีใดบ้าง
3. ต้องคิดแบบมีพันธมิตรเมื่อมีปัญหาอย่าคิดเองคนเดียว ให้ปรึกษาหารือกับเครือข่ายก่อนอาจเป็นเพื่อนร่วมงานผู้ปฏิบัติหรือผู้รับบริการก็ได้
4. ต้องคิดวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ลึกซึ้งทั้งด้านผู้รับบริการ (focus group) เวลา (time) และเนื้อหา (content)
5. ต้องเสาะแสวงหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน

ขั้นที่ 3 การพัฒนาเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึง

1. ความต้องการของผู้รับบริการ
2. องค์กรหรือระบบทั้งหมด โดยเสาะแสวงหาข้อมูลให้ครบถ้วน
3. ผลกระทบในลักษณะต่างๆ ทุกแง่มุม

แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังที่กล่าวมาตามลำดับแสดงให้เห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป้าหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ การแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อวางแผนกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต การคิดเชิงกลยุทธ์มีหลายวิธีหลายมุมมองที่สำคัญ คือการคิด

เชิงกลยุทธ์ต้องอาศัย พื้นฐานการคิดแบบอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น การคิดนอกกรอบ การคิดเชิงบวก การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดไตร่ตรอง การคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

กระบวนทัศน์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหรือการดำเนินงานที่เน้นการอยู่รอด การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์มี กระบวนทัศน์และกระบวนการจัดการตั้งสาระสำคัญที่จะได้กล่าวถึงตามลำดับหัวข้อดังนี้

กระบวนทัศน์ของการจัดการ

กระบวนทัศน์ (paradigm) คือ กระบวนทางความคิด ทางการรับรู้ ทางวิธีคิด และการสะท้อนความคิดซึ่งเป็นแบบแผน (pattern) กรอบแนวคิด (concept framework) หรือโลกทัศน์ (worldview) ของคนในสังคมหรือชุมชน ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยกระบวนทัศน์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในสังคมหรือในชุมชนนั้น

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) จะส่งผลให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สังคมของมนุษย์นับตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่สำคัญหลายครั้ง เช่น ในยุคที่มนุษย์เริ่มรู้จักทำการเกษตรแทนการเร่ร่อนหากินโดยการล่าสัตว์และเก็บพืชผลตามธรรมชาติ ยุคการฟื้นฟูศิลปวิทยา ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้กระบวนทัศน์ของคนหรือของสังคมเปลี่ยนไป จำแนกเป็น 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น แรงขับ (motive) เจตคติ (attitude) อารมณ์ (emotion) แรงจูงใจ (motivate) แรงบีบบังคับ (influence) และปัจจัยภายนอกตัวบุคคล เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่ การแข่งขัน การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น

กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการก็ได้มีการเปลี่ยนมาโดยลำดับ จนกระทั่งเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในระยะแรก การแข่งขันทางธุรกิจส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นการสร้างกำไรสูงสุด โดยคำนึงถึงการคืนกำไรกลับสู่สังคมน้อยมาก แต่ในเวลาต่อมา เมื่อสภาพทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากคนส่วนใหญ่ ได้รับการศึกษาสูงขึ้น ชนชั้นกลางมีมากขึ้น สังคมและชุมชนต้องการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น การทำธุรกิจโดยมุ่งหาประโยชน์จากกำไรแต่เพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่นอีกต่อไป ดังนั้นกระบวนทัศน์การจัดการยุคใหม่และการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเน้นจริยธรรมและความรับผิดชอบมากขึ้นในมิติต่างๆ (ผลิน ภูธรูญ. 2556: 1) คือ

1. ให้ความสนใจกับพนักงานมากขึ้นกว่าเดิม เช่น ริเริ่มให้มีนโยบายแบ่งกำไรให้กับพนักงานให้สิทธิพนักงานในการถือครองหุ้นของบริษัท ให้พนักงานทำงานแบบยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น เป็นต้น

2. สร้างความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น มีการพัฒนาเทคโนโลยีสีเขียว (green technology) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย มีนโยบายส่งเสริมการตลาดสีเขียว (green marketing) โดยเฉพาะในเวทีการค้าระดับโลก เป็นต้น
4. ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิก (corporate citizen) ที่ดีของชุมชนหรือในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ เช่น มีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ มีนโยบายการจ้างแรงงานจากคนท้องถิ่นมากขึ้น (localization) เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับหลักการการบริหารแบบประชาธิปไตยและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการกำหนดกลยุทธ์จากเดิมซึ่งมีอยู่ 4 วิธีคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (the master strategic approach)
2. คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (the delegate-it-to- others approach)
3. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ (the collaborative approach)
4. ผู้ครองแชมป์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (the champion approach)

วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 วิธีข้างต้นนี้ เดิมทีหน่วยงานแต่ละแห่งอาจเลือกใช้เพียงวิธีการใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว ซึ่งอาจยังไม่สอดคล้องเท่าที่ควรกับแนวคิดหรือทิศทางในการบริหารยุคใหม่ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้น จึงมีการคิดค้นหาวิธีการกำหนดกลยุทธ์แบบอื่นๆ เพิ่มขึ้น โดยในขั้นแรกได้มีการนำวิธีการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้นอย่างน้อยสองวิธีการมาผสมผสานเป็นวิธีการกำหนด กลยุทธ์แบบใหม่ขึ้น และในระยะต่อไปคาดว่าจะคงมีการคิดค้นวิธีการกำหนดกลยุทธ์แบบใหม่ที่หลากหลายเพิ่มขึ้นอีก

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการด้านการจัดการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลายลักษณะ หลายมุมมอง ดังที่จะกล่าวถึงตามลำดับดังนี้

เวสต์ และแบมฟอร์ด (West; & Bamford. 2010: 26-30) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (analysis and formulation)
2. การนำไปใช้และประเมินผล (implementation and evaluation)
3. การปฏิบัติ (performance)

คูลเตอร์ (Coulter. 2010: 6-8) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

4. การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555: 20-21) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบหรือกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางองค์กร
2. การออกแบบกลยุทธ์
3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ไพรัช ถิ่นธานี (2556: 16) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการจำแนก ได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ไพรัช ถิ่นธานี (2556) Global communication management and strategic management สืบค้นจาก [http://www.docstoc.com/docs/24189061/ Communication-Management-Policy](http://www.docstoc.com/docs/24189061/Communication-Management-Policy)

จากภาพที่ 9 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอนคือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการประเมินองค์กร
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างสรรค์ทางเลือกกลยุทธ์ และการประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์
3. การดำเนินตามกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

กลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร

สาระสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร จำแนกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัทและสถานศึกษากับกลยุทธ์การกำหนดทิศทาง โดยสาระสำคัญของหัวข้อแรก จะกล่าวถึงกลยุทธ์ในทางธุรกิจซึ่งเป็นแนวคิดดั้งเดิมเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญก่อน ส่วนหัวข้อที่สองจะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ซึ่งมีเนื้อหาสาระดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level strategy) หรือกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่มีเนื้อความเกี่ยวกับทิศทางการเติบโตหรือทิศทางการบริหารจัดการกิจการในภาพรวมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจเป็นเวลา 3-5 ปี หรือมากกว่าก็ได้ โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารหรือทีมบริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเป้าหมายระดับบริษัท เพื่อให้กิจการสามารถดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่การสร้างกำไรของบริษัทอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งในบางแห่งอาจเรียกว่ากลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์การ กำหนดทิศทางของกิจการ จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์แบบเติบโต 2) กลยุทธ์แบบคงที่หรือกลยุทธ์เสถียรภาพ และ 3) กลยุทธ์แบบตัดทอน กลยุทธ์แต่ละประเภทดังกล่าว มีสาระสำคัญโดยสังเขปคือ

1. กลยุทธ์แบบเติบโต

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการกำลังมีความเข้มแข็ง ขยายตัวหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ กลยุทธ์การเติบโต จำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือ กลยุทธ์รวมกลุ่มธุรกิจและกลยุทธ์กระจายธุรกิจ

กลยุทธ์รวมกลุ่มธุรกิจ มี 2 กลยุทธ์ คือ การเติบโตแบบแนวดิ่งและการเติบโตแบบแนวราบ ส่วนกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ มี 2 กลยุทธ์ คือ การกระจายธุรกิจแบบรวมกลุ่มและการกระจายธุรกิจแบบหลายธุรกิจ

นอกจากที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้แล้ว กลยุทธ์แบบเติบโต ยังสามารถจำแนกตามกรอบแนวคิดอื่นได้อีกหลายลักษณะ เช่น กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น โดยกลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญ (concentration) จำแนกเป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน (horizontal concentration) และการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (vertical concentration)

ส่วนกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (diversification) จำแนกเป็นการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (concentric diversification) และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (conglomerate diversification) ซึ่งจำแนกย่อยได้อีกเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายใน (internal diversification) และกลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอก (external diversification)

2. กลยุทธ์แบบคงที่

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานเนื่องจากมีแรงกดดันรอบด้าน ในบางกรณีกลยุทธ์แบบคงที่อาจใช้กับบริษัทที่สามารถคาดคะเนสภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุผล เนื่องจากมีตลาดย่อยของตนเองและมีความพึงพอใจกับความสำเร็จที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แบบคงที่จะเป็นประโยชน์เพียงในระยะสั้น แต่อาจเป็นอันตรายได้ถ้าใช้กลยุทธ์นี้นานเกินไป กลยุทธ์ซึ่งเป็นที่นิยมในกลุ่มนี้มีหลายกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์หยุดพักหรือการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์กำไร เป็นต้น

3. กลยุทธ์แบบตัดทอน

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการมีตำแหน่งการแข่งขันในบางสายผลิตภัณฑ์หรือทั้งหมดกำลังอ่อนแอ มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดี โดยยอดขายตกต่ำและกำไรเริ่มกลายเป็นขาดทุน กลยุทธ์ตัดทอนจะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความกดดันในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยพยายามกำจัดจุดอ่อนทั้งหลายที่ทำให้บริษัทตกต่ำกลยุทธ์แบบตัดทอน มีหลายกลยุทธ์ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การหาบริษัทช่วยสนับสนุน การขายกิจการ การล้มละลายหรือการชำระบัญชี เป็นต้น

สถานศึกษากับกลยุทธ์การกำหนดทิศทาง

กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์ระดับองค์การที่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานนำไปประยุกต์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท (กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา, 2556: 12-16) ได้แก่

1. กลยุทธ์การสร้างเสริมเติบโต
2. กลยุทธ์ความถนัดหรือการมุ่งความเชี่ยวชาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และ
4. กลยุทธ์การตัดทอน

กลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารแต่ละประเภท ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ สถานศึกษาต้องเลือกใช้เพียงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของตนมากที่สุด เพียงกลยุทธ์เดียวเท่านั้น นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ต้องเลือกใช้ข้อความและคำสำคัญ (key word) เพื่อบ่งบอกทิศทางการบริหารหรือประเภทของกลยุทธ์ให้เหมาะสมและชัดเจน ดังแนวทางและตัวอย่างต่อไปนี้

1. ข้อความกลยุทธ์ควรเลือกใช้คำสำคัญให้เหมาะสมตามประเภทของกลยุทธ์ คือ

1.1 กลยุทธ์การสร้างเสริมเติบโต ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อบ่งบอกทิศทางการดำเนินงาน เช่น

พัฒนาคุณภาพ	- เพิ่มประสิทธิภาพ
สร้างรากฐาน	- สร้างศักยภาพ
สร้างความเข้มแข็ง	- ขยายฐานการ

กระจายโอกาส	- สร้างความเป็นเลิศ
สร้างเครือข่าย	- ส่งเสริม
สร้างประสิทธิภาพ เป็นต้น	

1.2 กลยุทธ์ความถนัดหรือการมุ่งความเชี่ยวชาญ ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อป้องกัน
ทิศทางการดำเนินงาน เช่น

ปรับปรุง	- สร้างกลไก
ปรับปรุงกลไก	- กระตุ้นให้เกิดการ
เร่งรัดพัฒนา	- สร้างแรงจูงใจ
ปฏิรูป	- พัฒนาความเข้มแข็ง
ฟื้นฟู	- เพิ่มขีดความสามารถ
ขับเคลื่อน เป็นต้น	

1.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อป้องกันทิศทางการ
ดำเนินงาน เช่น

ชะลอ	- พัฒนาบุคลากร
ยกระดับ	- ระดม
สร้างความเท่าเทียม	- ประสาน
เป็นต้น	

1.4 กลยุทธ์การตัดทอนควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อป้องกันทิศทางการดำเนินงาน
เช่น

ยุบเลิก	- เพิ่มมาตรการ
ควบรวม	- หลอมรวม
ปรับลด	- ปรับโครงสร้าง
พลิกฟื้น เป็นต้น	

2. ตัวอย่างข้อความกลยุทธ์การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
- ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
- พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและมี

ประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมผู้เรียนและครูใช้สื่อเทคโนโลยี และการสื่อสาร ในการศึกษาและการ

บริหารจัดการ

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน ท้องถิ่นในการส่งเสริม

สนับสนุน การจัดการศึกษา

- เสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดความรัก และภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

กลยุทธ์ประเภทต่างๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา เช่น นโยบายทางการเมือง นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ภาวะการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้สถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์โดยเลือกใช้ข้อความและคำสำคัญที่บ่งบอกทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับประเภทของกลยุทธ์ด้วย

กลยุทธ์การปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การปฏิบัติงานหรือในทางธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level strategy) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยในระดับฝ่ายหรือระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โดยทั่วไปงานในระดับหน้าที่ในบริษัทจำแนกตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบที่สำคัญได้ 2 ลักษณะ คือ 1. กลุ่มหน้าที่หลัก มี 2 ประการ ได้แก่ หน้าที่ในการสร้างรายได้ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ทางการตลาด และการขาย และหน้าที่ในการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งก็คือหน้าที่ด้านการผลิตหรือการให้บริการ 2. กลุ่มหน้าที่สนับสนุน เป็นหน้าที่อื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อสนับสนุนงานในหน้าที่หลัก เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินและบัญชี ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

งานในระดับหน้าที่ ที่สำคัญทั้ง 2 กลุ่มดังที่กล่าวมาอาจสรุปเป็นหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้ 5 ด้าน คือ 1) หน้าที่ด้านการตลาดและการขาย 2) หน้าที่ด้านการผลิตและการให้บริการ 3) หน้าที่ด้านการเงิน และบัญชี 4) หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 5) หน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยหน้าที่รับผิดชอบ ดังกล่าวสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานได้ 5 ลักษณะ ดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในทางธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในทางธุรกิจ จำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ คือ

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด ในกรณีที่มีการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์หลักเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์ด้านการตลาด อาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด และ 2) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. กลยุทธ์ด้านการผลิต ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเน้นการเป็นผู้นำในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีราคาไม่แพง (cost leadership) การผลิตก็จะเป็นแบบผลิตจำนวนมาก ซึ่งต้นทุนโดยเฉลี่ยจะถูกและได้สินค้าออกมาเหมือน ๆ กัน

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการเพิ่มความมั่งคั่งของกิจการและผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ 1) กลยุทธ์การลงทุน 2) กลยุทธ์การจัดหาเงินเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์การจ่ายเงินปันผล

4. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจในการคัดเลือก “คน” ที่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. คนที่มีทักษะต่ำ จ่ายค่าจ้างให้ต่ำ ให้ทำงานซ้ำ ๆ แบบเดิมให้ออกจากงานภายในเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กิจการผลิตส่วนใหญ่ใช้กันอยู่

2. คนที่มีทักษะในการทำงานสูง จ่ายค่าจ้างให้สูง เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จัดการตนเองได้ ซึ่งเหมาะกับงานที่มีความซับซ้อนกว่าหรืองานที่มีการพัฒนานวัตกรรมที่แปลกใหม่ตลอดเวลา

5. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการเลือกใช้ “เทคโนโลยี” เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่ำหรือใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ด้วยการทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิด “ความแตกต่าง” จากผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการรายอื่นๆ

สถานศึกษากับกลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการ

สถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐ เรียกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ว่า “กลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการ” เนื่องจากสถานศึกษาและหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แตกต่างจากบริษัทหรือหน่วยงานภาคธุรกิจหลายด้าน เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา ลักษณะและความหลากหลายของงานในระดับต่างๆ จุดเน้นในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร กลยุทธ์ระดับแผนงานมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แผนงาน โครงการ งาน หรือแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จกลยุทธ์หลักและเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ระดับโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน และเป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับสถานศึกษา

กลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ มี 2 ลักษณะคือ 1) กลยุทธ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ 2) กลยุทธ์ที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ โดยกลยุทธ์ทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นข้อความกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร เพียงแต่กำหนด

เป็นแผนงานและโครงการจำแนกตามกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป้าหมายของสถานศึกษาส่วนใหญ่ คือ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มิใช่มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น นอกจากนี้หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็ล้วนแต่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเหมือนกันจะแตกต่างกันไปบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระการเรียนรู้เท่านั้น ส่วนด้านผู้เรียนก็มีความแตกต่าง ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากทั้งในแง่คุณลักษณะด้านเจตคติ การเรียนรู้ และสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ของครอบครัว จากเหตุผลดังที่กล่าวมานี้ จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษา ไม่สามารถเขียนข้อความกลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการได้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารก็เป็นได้

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร นโยบาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องปรับทิศทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันระหว่างประเทศ เป็นต้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่เหมาะต่อการนำมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามขั้นตอน หรือกระบวนการจัดการดังกล่าวอย่างครบถ้วนแล้วย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องหรือตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษาโดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะวิสัยทัศน์ทางการศึกษาซึ่งมีความมุ่งหวังของสังคม และเป็นพันธะผูกพันกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกระดับ ซึ่งวิสัยทัศน์ทางการศึกษาดังกล่าว ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อนจึงจะสามารถดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์การกำหนดทิศทางการบริหาร รวมทั้งดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในลำดับถัดไปให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ดีไม่ชัดเจนก็ย่อมส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขาดทิศทางที่ชัดเจน และไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สาระสำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา จะได้กล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้

วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์หรือมุมมองในการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติหรือนำไปประยุกต์ใช้ให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสามารถปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาของแผนพัฒนาการศึกษา และวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังมีสาระสำคัญซึ่งจะกล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อคือ

1. วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน

องค์การยูเนสโก (UNESCO) หรือองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) ได้จัดประชุมชาติ 31 สมาชิก ในปี พ.ศ. 2533 ที่พทยา และได้มีข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน เรียกว่า “ปฏิญญาจอมเทียน” (Jomtien Declaration) ขึ้น และในเวลาต่อมาองค์การสหประชาชาติได้ให้การรับรองปฏิญญาดังกล่าว ปฏิญญาจอมเทียนกล่าวถึงพันธกิจในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนไว้ 6 ประการ ซึ่งประเทศสมาชิกต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ คือ

1. ขยายการดูแลเด็กปฐมวัยและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ

2. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงภายในปีพ.ศ. 2543

3. ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนผ่านมาตรฐานขั้นต่ำที่สูงขึ้น

4. ลดอัตราการไม่รู้หนังสือของผู้ใหญ่ในปี พ.ศ. 2543 ให้ได้ครึ่งหนึ่งของอัตราในปีพ.ศ. 2533 โดยเน้นการเรียนรู้ของเด็กหญิงและสตรี

5. ขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของเยาวชนและผู้ใหญ่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสุขอนามัย และการงานอาชีพที่ดีขึ้น

6. เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและครอบครัว ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ต่อมาในปี พ.ศ.2543 องค์การยูเนสโกได้จัดการประชุม เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน ที่เมืองดาการ์ประเทศเซเนกัล ผลการประชุมสรุปว่า ประเทศสมาชิกส่วนหนึ่ง ยัง ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในปฏิญญาจอมเทียนได้ ดังนั้น ที่ประชุมจึงได้กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุการศึกษาเพื่อปวงชนภายในปี พ.ศ. 2558 ไว้ในรอบปฏิญญาดาการ์ ดังนี้

1. ขยายและปรับปรุงการศึกษาและการดูแลเด็กเล็กก่อนวัยเรียน โดยเฉพาะเด็กที่เปราะบางและด้อยโอกาส

2. จัดให้เด็กทุกคน โดยเฉพาะเด็กผู้หญิง เด็กที่อยู่ในสภาวะยากลำบาก เด็กที่เป็นชนกลุ่มน้อย สามารถเข้าถึงการศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพ

3. จัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการ การเรียนรู้ของเยาวชนและผู้ใหญ่ผ่านโครงการทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน

4. พัฒนาอัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 50

5. ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยเน้น การเข้าถึงของเด็กผู้หญิงและทำให้เกิดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ

6. พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้านและรับรองความเป็นเลิศทั้งหมด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้โดยเฉพาะในเรื่องการรู้หนังสือ การคำนวณตัวเลข และทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต

ปฏิญญาจอมเทียนดังที่นำมากล่าวไว้ข้างต้นเป็นเสมือนพันธสัญญาที่นักการศึกษาผู้บริหารประเทศ และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับต้องนำไปดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ และหากกล่าวเฉพาะผู้มี หน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ปฏิญญาจอมเทียนก็เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์และพันธกิจในการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้นั่นเอง

2. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่

กลุ่มนักวิชาการในห้องปฏิบัติการทางการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือและกลุ่มเมทิริ (North Central Regional Educational Laboratory --NCREL and Metiri Group) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 หรือ “en Gauge 21st Century Skills” (NCREL and Metiri Group. 2003: 15) โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่มทักษะ คือ

1. ทักษะยุคดิจิทัล (digital-age literacy) ประกอบด้วย สารความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศและความหมายพหุวัฒนธรรมและจิตสำนึกต่อโลก

2. ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ (inventive thinking) ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การจัดการความยุ่งยาก การควบคุมตนเอง การใฝ่รู้ การคิดสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง การคิดระดับสูงและการใช้เหตุผลที่ดี

3. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication) ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และในฐานะพลเมือง การสื่อสาร และการโต้ตอบ

4. ทักษะการสร้างผลผลิตในระดับสูง (high productivity) ประกอบด้วยทักษะในการจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการจัดการเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีการใช้เครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและเหมาะสม

ส่วนองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะชีวิต โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 10 ประการคือ ทักษะด้านความคิดวิเคราะห์วิจารณ์ (critical thinking) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) ทักษะด้านความตระหนักรู้ในตน (self-awareness) ทักษะด้านความเห็นใจผู้อื่น (empathy) ทักษะด้านการสร้างสัมพันธภาพและการสื่อสาร (interpersonal relationship and communication skill) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (decision making and problem solving) และทักษะการจัดการอารมณ์และการจัดการความเครียด (coping with emotions and coping with stress) โดยทักษะชีวิตทั้ง 10 ประการนี้ องค์การสหประชาชาติ (United Nation) ถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ประเทศสมาชิกต้องนำไปพัฒนา ให้เกิดขึ้นกับพลเมืองของตนเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สังคมยุคโลกาภิวัตน์ (ประยงค์ เนาวบุตร. 2556: 38-39)

3. วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ.2555 – 2559 ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานในการจัดการศึกษาของชาติ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2554: 3) ไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก” เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้ 5 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นได้กำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการขยายโอกาส การเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. ประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา

1.1 จัดตั้ง จัดหาและพัฒนาระบบการจัดสรรทุนการศึกษาให้เพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ทั่วทุนให้เปล่าและทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

1.2 สร้างหลักประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาให้ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการอย่างเหมาะสม ทั่วถึง

1.3 พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้เข้าถึงเด็กที่มีความต้องการพิเศษในรูปแบบที่ยืดหยุ่น หลากหลาย และเหมาะสม

1.4 สนับสนุนค่าใช้จ่ายและปัจจัยพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการจำเป็นสำหรับผู้เรียน

2. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.1 พัฒนาห้องสมุดประชาชน และแหล่งเรียนรู้อื่นให้ทันสมัย กระจายอย่างทั่วถึง เข้าถึงง่าย สะดวก เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนในทุกพื้นที่

2.2 พัฒนารูปแบบการให้บริการการศึกษาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับผู้เรียน

2.3 พัฒนาระบบเทียบโอนความรู้และประสบการณ์

2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น

2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด ศิลปะวัฒนธรรม

3. พัฒนาคุณภาพเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

3.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียน สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ทุกระดับ/ประเภท การศึกษา เข้าถึงระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

3.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาให้เป็นเอกภาพ มีมาตรฐานเดียวกัน โดยเชื่อมโยงข้อมูลการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา

3.3 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

3.4 จัดให้มีศูนย์กลางในการจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลสื่อ การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน และใช้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เรียน ครูและคณาจารย์

3.5 ผลิตสื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

3.6 ปรับปรุงห้องปฏิบัติการและจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับผู้เรียนอย่างเพียงพอ ทั่วถึงและเหมาะสมกับการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. วิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็น มนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็น พลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการเรียนต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษา ตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้เต็มตามศักยภาพ”

วิสัยทัศน์ทางการศึกษาดังที่กล่าวมาตามลำดับถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารต้อง ศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และต้องนำไปใช้เป็นทิศทางหรือเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา ต่อไป

แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างวิสัยทัศน์หรือการมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะหากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่ไม่ดีไม่ชัดเจนก็ยากที่จะบริหารหรือกำหนดทิศทางในพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายได้ วิธีการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีแนวทางในการดำเนินการ (เทื่อน ทองแก้ว.2555: 12-13) ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลให้กว้างขวาง โดยการใช้การพูดคุยหรือการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

2. นำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสขององค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน เพื่อมองอนาคตโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถของบุคคลในองค์กรนำมาประมวลเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (shared vision) เพื่อให้เกิดการยอมรับ

3. สร้างวิสัยทัศน์โดยแปลงความคิดหรือจินตนาการให้เป็นคำพูดหรือภาษาเขียนที่ชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของตน โดยใช้คำสำคัญ (key word) แล้วใช้วิธีการเชื่อมโยงความคิด ที่เรียกว่าแผนที่ความคิด (mind mapping) คือ การกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดสำคัญ ๆ ที่มุ่งมันให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

4. เผยแพร่วิสัยทัศน์โดยอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทะการในการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นคล้อยตามและให้การสนับสนุน หรืออาจใช้การเผยแพร่โดยใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ การอุปมา และอื่นๆ ก็ได้

5. ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ การทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจดำเนินการดังนี้

5.1 จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

5.2 คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถให้มีความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5.3 เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมิให้ผิดพลาดในการนำเอาวิสัยทัศน์ไปใช้

5.4 สนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมไปใช้ในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

6. การประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ มีส่วนใดเห็นว่าจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้ชัดเจนขึ้น ถูกต้องมากขึ้น และหากสมาชิกพอใจก็สามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์เป็นกระบวนการกิจกรรมการดำเนินงานของผู้บริหาร ที่ออกแบบและนำมาปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบการบริหารจัดการ หรือการกำหนดนโยบายที่มีคุณภาพ ด้วยการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่มเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ทั้งภายนอกและองค์การเพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป เนื่องจากกระบวนการวางแผนและการจัดการกลยุทธ์ดั้งเดิมนั้นเชื่อมโยงกับการออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายแนวคิด โดยเฉพาะกลยุทธ์การวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้วิเคราะห์ได้อย่างเป็นประโยชน์และเหมาะสม ภายในองค์กรและโอกาสอุปสรรค ภายนอกที่นำไปสู่การจัดวางตำแหน่งให้องค์กรในอนาคต กลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ จะเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ กลยุทธ์ที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นข้อความกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร เพียงแต่กำหนดเป็นแผนงานและโครงการจำแนกตามกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารเท่านั้น ซึ่งเป้าหมายของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย อีกทั้งในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ก็มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนลักษณะเหมือนกัน จะแตกต่างกันไปบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระการเรียนรู้เท่านั้น ส่วนด้านผู้เรียนก็มีความแตกต่างระหว่างบุคคลค่อนข้างมากทั้งในแง่คุณลักษณะด้านเจตคติ การเรียนรู้ และสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และครอบครัว จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษาสร้างและออกแบบกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจนและหลากหลายในการบริหารตามมา

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์

องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุม สำหรับองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ได้จำแนกสาระสำคัญตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดเป็น 4 หัวเรื่อง ได้แก่ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ โดยมีสาระสำคัญดังที่จะกล่าวถึงเรียงตามลำดับ (Robbibs: & Coulter. 2012:

252-264; Simerson. 2011: 89-188; Wheelen; & Hunger. 2510: 141-376; พิริยะ ผลพิรุฬ. 2552: 94) ดังนี้

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สะท้อนทิศทางการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

แผนกลยุทธ์ควรมีรายละเอียดหรือมีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วยังคงต้องนำแผนหรือกลยุทธ์ที่วางไว้มาประเมินผลหรือทวนสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนโดยทั่วไปและแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ แอคคอฟฟ์ (Ackoff. 1970: 5-6) กล่าวว่า แผนใดใดก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ จำแนกเป็น 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ไมเนอร์ (Miner. 1978: 212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วนคือ 1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3) เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ 5) แผนงานและโครงการ

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548: 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสาร ควรประกอบด้วย สาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “สวอท” (SWOT analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สภาพการณ์สังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของคู่แข่งทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
4. การกำหนดกลยุทธ์ – ความเป็นไปได้และข้อจำกัดการกำหนดกลยุทธ์คือการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น ซึ่งองค์กรโดยทั่วไป มีงานที่ต้องดำเนินอยู่ 3 ลักษณะ คือ งานที่ดำเนินการตามปกติ งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ สำหรับงานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ก็คือ งานในสองรายการสุดท้าย โดยกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย เชิงทิศทาง และเชิงวิธีการ และแต่ละกลยุทธ์สามารถจำแนกเป็นลักษณะย่อยๆ ได้อีกหลายรายการเช่นกัน
5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด
6. ข้อความแสดงพันธกิจเป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ขององค์กร
7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือกเป็นการระบุว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี
8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ
9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ
10. แผนสำรอง (contingency plan) เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหาไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัยหรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่าสิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็วเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554: 56) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนหรือสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 10



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ที่มา: วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554) การนํานโยบายสู่การปฏิบัติ สืบค้นจาก www.mpa1tru.com/seb_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp

จากภาพที่ 10 แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพและสิ่งที่เป็ความต้องการ จำแนกเป็น 3 ส่วนคือ สถานภาพขององค์การในปัจจุบัน (A) สถานภาพขององค์การที่ต้องการในอนาคต (B) และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงสถานภาพที่ต้องการ (C) โดยองค์ประกอบหลักแต่ละรายการเหล่านี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอื่นๆ อีก

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ดังที่นำเสนอมาตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นการยกร่างแผนไปจนถึงขั้นการอนุมัติแผน 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและโครงการ และการบริหารแผนงานและโครงการ และ 3) การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตามข้อสรุปข้างต้นนี้ หากพิจารณาในแง่กระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์อาจจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินความสำเร็จความสำเร็จของแผนกลยุทธ์โดยมีรายละเอียดดังจะได้กล่าวถึงในหัวเรื่องถัดไปตามลำดับ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้มีสาระสำคัญ จำแนกเป็น 2 หัวข้อคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบางแห่งเรียกว่า การประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT analysis) จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายใน และการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ

การวิเคราะห์สภาพในองค์การเป็นการค้นหาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์การอาจนำตัวแบบการวิเคราะห์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์การมาใช้ก็ได้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ ตัวแบบการวิเคราะห์ของเป็นตัน ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ (The 7s McKinsey model) จำแนกปัจจัยภายในองค์การไว้ 7 ประการได้แก่ โครงสร้างองค์การ (structure) ระบบ(system) กลยุทธ์(strategy) ทีมงาน (staff) วิธีการทำงาน (style) ทักษะหรือความสามารถ (skill) และค่านิยมร่วม (shared value) ของบุคลากรในองค์การ

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การเป็นค้นหาโอกาส (opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (threats) ในการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การอาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การโดยตรง (operational environment) โดยอาจพิจารณานำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ตัวแบบของปอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาไว้ 5 รายการ (five-force model) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายสินค้า คู่แข่งขันรายใหม่ และสินค้าทดแทนเป็นต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าว แล้วสิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไป

1.2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดหรือจินตนาการขึ้นจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ผนวกกับวัตถุประสงค์ การกิจและค่านิยมขององค์กร โดยพรรณนาให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์กรที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ชี้นำองค์กรตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์เทคโนโลยีและเครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. พันธกิจขององค์กร หรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร หากพิจารณาในแง่การวางแผน วิสัยทัศน์ คือความคาดหวังหรือภาพฝันในอนาคตขององค์กร ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจกำหนดไว้เป็น 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์จึงควรเขียนเป็นข้อความที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์กร
- 2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร
- 3) ชัดเจนไม่คลุมเครือ
- 4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน
- 5) สอดคล้องกับค่านิยมสำคัญขององค์กร
- 6) สื่อความหมายได้ชัดเจน หรือเข้าใจง่าย

สำหรับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) จัดประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์โดยให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีตที่เคยขึ้นกับองค์กร ประมาณ 4-8 รายการ
- 2) ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์กรโดยให้แสดงถึงความผูกพันด้านจิตใจหรือความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ทำ

3) ให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการว่าในอนาคต (อาจจะนับเป็นช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น 5, 10, หรือ 15 ปีข้างหน้า เป็นต้น) องค์การควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง

4) ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ลักษณะขององค์การที่คาดหวังไว้นั้น สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ขององค์การมากน้อยเพียงใด

5) นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมาเขียนเป็นข้อความพรรณนาเกี่ยวกับภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ

1.2.2 การกำหนดพันธกิจขององค์การ

พันธกิจ (mission) หมายถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์การที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ

พันธกิจขององค์การตามความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นควรสอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจขององค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์การซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (mandate) ที่องค์การนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป

2. ภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (organizational mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

1.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ

เป้าประสงค์ขององค์การ (organizational goal) หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย โดยระบุสิ่งที่องค์การต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จหรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ในระยะสั้นหรือเป้าประสงค์ในระยะยาวก็ได้

เป้าประสงค์จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ในระดับองค์การซึ่งกำหนดเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์การ

2. เป้าประสงค์ของแผนยุทธวิธีหรือเป้าประสงค์ในระดับหน่วยปฏิบัติเป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละแห่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิง กลยุทธ์ขององค์การ

3. เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการหรือเป้าประสงค์ในระดับหน้าที่ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนกหรือบุคลากรในแต่ละแผนกเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การทุกระดับควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) สามารถวัดหรือตรวจสอบได้
- 2) มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้
- 3) สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเป้าประสงค์นั้นอาจมีปัจจัยบางประการที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นจึงควรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย
- 4) มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์การไว้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้หากเป็นองค์การขนาดใหญ่มากอาจเรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือประเด็นทางยุทธศาสตร์โดยรวมกลยุทธ์ไว้เป็นกลุ่มๆ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเข้าใจตรงกัน

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบสวอท

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบสวอท มีขั้นตอนในการดำเนินการและประเด็นการพิจารณาคือ

1) การพิจารณาโอกาสต้องเสาะแสวงหาวิธีการที่จะนำจุดแข็งขององค์การไปใช้ให้เป็นประโยชน์แต่ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เพราะองค์การอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการแสวงหาโอกาสที่เกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์การที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์การนั้นมีจุดอ่อนอยู่กับการตลาดหรือการให้บริการก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

2) การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ ต้องเสาะแสวงหากลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือนำจุดแข็งนั้นไปใช้หาโอกาสอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเราซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตามแนวทางการใช้กลยุทธ์ให้เหมาะกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังข้อสรุปในภาพประกอบ 11

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร (turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (retrenchment) หลดทอนทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ภาพประกอบ 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา: ดำรงค์ วัฒนา (2551: 11) คู่มือการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สืบค้นจาก [http:// www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm](http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm)

การกำหนดกลยุทธ์องค์กรนอกจากจะกำหนดโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังที่นำเสนอในภาพประกอบ ที่ 11 แล้วอาจกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT matrix) ดังภาพประกอบที่ 12 ดังนี้

		โอกาส			ภัยคุกคาม		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
จุดแข็ง	S1		กลยุทธ์ S1O2				
	S2			กลยุทธ์ S2O3		กลยุทธ์S2T2	
จุดอ่อน	W1	กลยุทธ์ W1O1					
	W2				กลยุทธ์ W2T1		

ภาพประกอบ 12 การกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์

ที่มา: ธตวรรษ ฐนสมบุญ (2549: 89) หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สืบค้นจาก <http://www.dld.go.th/audit/mpamppm.ppt>

จากภาพประกอบที่ 12 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT matrix) มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์

2. ใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เสี่ยงภัยคุกคาม

3. ใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา

4. ใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์การอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (retrenchment strategy)

อนึ่ง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ข้างต้น กลยุทธ์ในแต่ละด้านอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียวหรือกำหนดให้มีมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ตามความเหมาะสม

2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล

แคปแลนและนอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “มุมมอง” (perspective) เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การจำแนกเป็น 4 มุมมอง โดยเรียกว่า “บาลานซ์สกอ์การ์ด” (balanced scorecard - BSC) หรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ โดยแต่ละมุมมองมีประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์การ การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ ระบบและเครื่องมือในการดำเนินงานที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยใช้มุมมองแบบสมดุลนอกจากจะกำหนดโดยพิจารณาตามประเด็นที่นำเสนอไว้ข้างต้นแล้ว อาจกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบสวอทและแบบมุมมองสมดุลมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ ดังภาพประกอบที่ 13

	S	W	O	T	กลยุทธ์หลัก (theme)		
					1	2	3
Financial							
Customer							
Internal Process							
L&G							

ภาพประกอบ 13 การกำหนดกลยุทธ์โดยนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์และการวิเคราะห์ตามมุมมองแบบสมดุลมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ

ที่มา: ธรรมชัย เชาว์ปรีชา (2548: 218) BSC/KPI ค้นคืนจาก <http://www.e-center/>

จากภาพที่ 13 การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ จำแนกตามมุมมองในแต่ละด้าน โดยแต่ละมุมมองอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียง 1 ประเด็นหรือมากกว่าก็ได้ตามความเหมาะสม จากนั้นจึงนำกลยุทธ์หลักขององค์การไปกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเป้าหมาย และสิ่งที่ทำโดยบันทึกลงในแต่ละช่องรายการตามแบบฟอร์มในภาพที่ 14

มุมมอง (perspective)	เป้าประสงค์ (goal)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (measure)	เป้าหมาย (target) จำแนกเป็นรายปี				สิ่งที่จะทำ (initiative) แผนงาน/โครงการ
ด้านการเงิน	1. 2.						
ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ	1. 2.						
ด้านกระบวนการภายใน	1. 2.						
ด้านการเรียนรู้และเติบโต	1. 2.						

ภาพประกอบ 14 แบบฟอร์มในการกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมอง

จากภาพที่ 14 รายการในแต่ละช่อง มีความหมายดังนี้

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุผลหรืออยากไปถึงตัวชี้วัดผลสำเร็จ หมายถึงตัวชี้วัดเป้าประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งใช้เป็นมาตรวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

เป้าหมาย หมายถึง ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สิ่งที่จะทำ หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยสิ่งที่จะทำนี้อาจเป็น แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการก็ได้

2.2 การกำหนดผลสำเร็จที่พึงประสงค์

ผลสำเร็จที่พึงประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือมาตรวัดผลสำเร็จ (measures) มี 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยความสำเร็จ (critical success factor –CSF) คือ แนวทางที่เป็น รูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานในองค์การให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน หรือ แนวทางที่ทำให้บุคลากรและ ผู้บริหารขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม วิสัยทัศน์ขององค์การ ปัจจัยความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่ต้องสามารถชี้แนะหรือเป็นหลัก หมายสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ ควรให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์การและควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งเน้นที่ผลผลิตและหรือผลลัพธ์
2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การยอมรับ
5. องค์การสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ

2.2.2 ตัวชี้วัดผลงาน (key performance indicator - KPI) เป็นข้อครมหรือค่าทาง สถิติที่ใช้บอกความสำเร็จหรือผลงานโดยกำหนดให้สัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จ และสามารถวัดได้ เป็นเชิงตัวเลขหรือสิ่งที่วัดได้ ตัวชี้วัดผลงานจะต้องเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริง และสามารถชี้แสดง ความก้าวหน้าในการบรรลุผล ตามปัจจัยความสำเร็จด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ตัวชี้วัดผลงานอาจเขียนเป็นข้อความซึ่งประกอบด้วย คำบอกลักษณะนาม+คำนาม+ปริมาณ หรือ อาจเขียนเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะและมาตรฐานเทียบเคียง (benchmark) สำหรับบ่ง บอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินการ ตัวชี้วัดผลงานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นวัตถุประสงค์ของ หรือคุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ในเชิงปริมาณ
2. มีประจักษ์พยานที่ใช้ให้เห็นว่าการดำเนินงานได้ก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่

คาดหวัง

3. สามารถนำค่าที่ได้จากวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงไปชี้แสดง ความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามแผนกลยุทธ์หรือนำไปเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้

4. เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (activity/process)

5. สามารถระบุหน่วยการวัดอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจน เช่น จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยอัตราส่วน สัดส่วน เป็นต้น นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานควรคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) สัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 2) สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จ
- 3) สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (output - outcome)
- 4) สามารถควบคุมได้
- 5) เชื่อมโยงกับการเป้าหมาย/จุดหมาย
- 6) สามารถเปรียบเทียบได้
- 7) สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด
- 8) สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
- 9) เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 10) วัดได้ชัดเจน บิดเบือนได้ยาก
- 11) สามารถแสดงให้เห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นเหตุ (leading indicators) และปัจจัย

ที่เป็นผล (lagging indicators or outcomes) ได้

ตัวอย่างการเขียนปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงาน ปรากฏดังรายละเอียดในภาพที่ 15

เป้าประสงค์	CSF	KPI	เป้าหมาย
การพัฒนาศักยภาพครู	- ครูร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ	- ร้อยละของครูที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพตามเกณฑ์	90
	- ครูปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ	- ร้อยละของครูที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ	5
	- ครูได้รับใบประกอบวิชาชีพ	- ร้อยละของครูที่ได้รับใบรับรองวิชาชีพ	95
ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครู	- ครูทุกคนได้รับการส่งเสริมสุขภาพ	- ร้อยละของครูที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	100
	- ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี	- ร้อยละเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพชีวิตครู	< 70
	- ครูได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึง	- ร้อยละของครูที่พึงพอใจในสวัสดิการ	> 85
	- ครูได้รับการคุ้มครองจากองค์กร	- ร้อยละของครูที่ได้รับความคุ้มครองทางวิชาชีพ	< 95

ภาพประกอบ 15 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของครูสภา

ที่มา: ครูสภา (2549: 121) มาตรฐานวิชาชีพครู สืบค้นจาก <http://www.ksp.or.th>

2.2.3. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) คือ แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันตามมิติหรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาองค์กร โดยแผนที่กลยุทธ์จะเป็นเสมือนแผนที่ ที่จะคอยนำ ทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

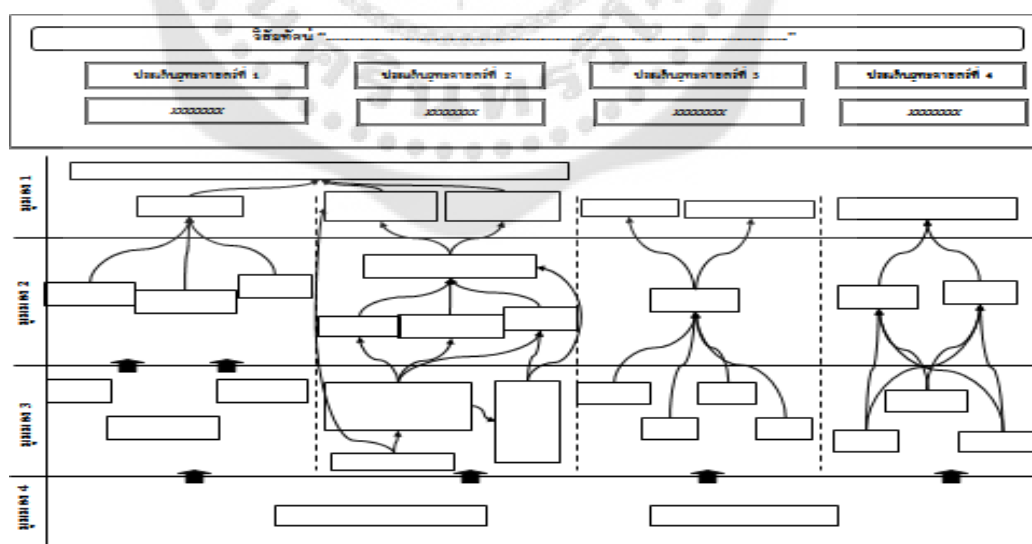
การจัดทำแผนที่กลยุทธ์มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การยืนยันวิสัยทัศน์หรือยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นภายในระยะที่กำหนดเป็นการยืนยันจุดหมายปลายทางร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร

ขั้นที่ 2 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์(ยุทธศาสตร์)หรือสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นกลยุทธ์ไม่ควรมีมากเกินไปเพราะจะทำให้ขาดจุดเน้นที่สำคัญ

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ เรียงตามประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงถึงความเป็นเหตุและผลกันโดยนำเป้าประสงค์ที่เป็นผลไปไว้ด้านปลายลูกศร

ขั้นที่ 4 การรวมเป็นแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร เมื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์จนครบทุกมิติทุกมุมมองจากนั้นจึงนำแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นแผนภาพเดียวกันหากเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในมีความคล้ายคลึงกัน อาจยุบรวมให้เป็นเป้าประสงค์เดียวดังตัวอย่างในภาพที่ 16



ภาพประกอบ 16 ตัวอย่างโครงสร้างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา: การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาหน่วยงานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. (2552) สืบค้นจาก http://opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1833

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติเป็นการนำสิ่งที่คิดหรือกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ไปจัดกระทำให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้จำแนกเป็น 2 หัวข้อคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการบริหารบริหารแผนงานและโครงการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ (operational plan หรือ action plan) ในบางแห่งอาจเรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนงบประมาณรายปีโดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นนี้ต้องสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยนำรายการที่ระบุไว้ในช่อง “สิ่งที่ต้องการทำ (initials)” มาจัดทำเป็นรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

1. ชื่อแผนงาน หรือชื่อกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงานซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ (key performance indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร
3. ชื่อโครงการงานหรือกิจกรรมในแผนงานนั้น
4. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรมที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้
5. ระยะเวลาที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับลำดับก่อนหลังในการดำเนินการ
6. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ
7. งบประมาณ และปัจจัยนำเข้าต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามหัวข้อที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจจัดทำตามแบบฟอร์มซึ่งประกอบด้วยรายการที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 17

ภาพประกอบ 17 แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับแผนงาน (1) และโครงการ (2)

การจัดทำแผนปฏิบัติการควรให้มืองค์ประกอบและสาระสำคัญตามแนวทางต่อไปนี้คือ

1. ชื่อแผนปฏิบัติเนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการค่อนข้างมากดังนั้น จึงควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัติการนั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างคุณค่าหรือเอกลักษณ์แก่แผนปฏิบัติการนั้นๆ
2. ขั้นตอนหลักในแผนปฏิบัติการควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น
3. โครงการ/กิจกรรม เมื่อได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วควรกำหนดโครงการ/กิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ เป็นต้น
4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ ใช้อีเมล ใช้เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น
5. กำหนดวันเวลาสถานที่ โดยระบุว่ากิจกรรมแต่ละรายการจะทำเมื่อไร และหากสามารถระบุวันเวลาและสถานที่ได้ก็จะยิ่งดีมากเพราะจะทำให้สามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติการได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้หรือกิจกรรมใดที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จสิ้นก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรมเพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือ กิจกรรมไว้ด้วย เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆ มีภาระงานมากไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้ในคราวเดียว เป็นต้น

7. แผนปฏิบัติการสำรอง ควรมีมาตรการรองรับปัญหาฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นโดยนำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากำหนดเป็นแนวทางในการป้องกันแก้ไขเพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบาหรือลดผลกระทบต่อนแผนปฏิบัติการโดยรวม เช่น จัดเตรียมแผนสำรองในการฝึกอบรมโดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นหรือทยอยจัดฝึกอบรมเป็นรุ่นๆ ตลอดปี เป็นต้น

8. งบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรมเพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพราะถ้าหากสามารถประมาณการงบประมาณได้ละเอียดมากเท่าใดโอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (actionplan leader/owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เช่นเดียวกันทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่า บุคลากรผู้ใดมีงานรับผิดชอบมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

2. การบริหารแผนงานและโครงการ

การบริหารแผนงานและโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานแล้วเสร็จตรงตามเวลา โดยใช้ งบประมาณและเกิดผลงานตรงตามที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมหรือขั้นตอนการบริหารที่สำคัญ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนบริหารโครงการ การควบคุมโครงการ และการอำนวยการ (ไตรรัตน์ โภคพลารณ์. 2551ก: 20-26, 50-52) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 การวางแผนบริหารโครงการประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ การแปลงสิ่งที่คิดและวางแผนไว้มาเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานโดยมีการวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดฝันโดยนำเทคนิคด้านการวางแผนมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและเป็นหลักประกันความสำเร็จของโครงการ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน เทคนิคการทำแผนปฏิบัติการโดยใช้แผนภูมิแกนต์ชาร์ท (Gantt chart) แผนภูมิเพรท (PERT - program evaluation and review Technique) แผนภูมิซีพีเอ็ม (CPM - critical path method) เป็นต้น

การวางแผนบริหารแผนงานและโครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญต่อการดำเนินโครงการ คือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น และช่วยขจัดสิ่งที่อาจเป็นอุปสรรคหรือทำให้เกิดความผิดพลาดความไม่แน่นอนต่างๆ ให้ลดเหลือน้อยลง

2.2 การควบคุมการบริหารแผนงานและโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ 1) การควบคุมเวลาเพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 2) การควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายของโครงการและค่าใช้จ่ายของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวอาจเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ และ 3) การควบคุมงานหรือการควบคุมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ได้คุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการ

2.3 การอำนวยการในการบริหารแผนงานและโครงการโดยผู้บริหารโครงการจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างเหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร และการประสานงาน เป็นต้น จึงจะส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์

การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ จากนั้นจึงประเมินองค์ประกอบอื่นๆ ของแผนกลยุทธ์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์หรือใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ จำแนกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ และ 2) การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้มากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล เทคนิคการเทียบเคียงเทคนิคการประเมินคุณค่า เทคนิคแบบห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุลเป็นวิธีการประเมินซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจการประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุลมีขั้นตอนการดำเนินการเรียงตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่จะประเมิน
2. การกำหนดกลยุทธ์และแผนการประเมิน
3. การเตรียมการประเมิน
4. การดำเนินการประเมิน

5. การรายงานการประเมิน

6. การทบทวนการประเมิน

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนข้างต้นในที่นี่จะกล่าวถึงเฉพาะขั้นตอนแรกเท่านั้นส่วนขั้นตอนอื่นๆ นอกนั้นจะไม่นำมากล่าวไว้เนื่องจากมีแนวทางในการประเมินเช่นเดียวกันกับการประเมินแผนและโครงการโดยทั่วไป

การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานมีแนวทางในการดำเนินการจำแนกตามระดับความรับผิดชอบหรือลักษณะโครงสร้างการบริหาร คือ

1. การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับองค์การ จำแนกตามมุมมอง ดังนี้

1.1 มุมมองด้านการเงิน สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร (increase margin) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (increase revenue) การลดลงของต้นทุน (reduce cost) เป็นต้น

1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ (productivity) ทักษะของบุคลากร (employee skill) คุณภาพ (quality) วงจรเวลา (cycle time) การปฏิบัติงาน (operations) เป็นต้น

1.3 มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/นักเรียน (customer satisfaction) ส่วนแบ่งตลาด (market share) การรักษาฐานลูกค้า/ผู้รับบริการเดิม (customer retention) การเพิ่มลูกค้า/ผู้รับบริการใหม่ (customer acquisition) เป็นต้น

1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจและเจตคติของบุคลากร (satisfaction and attitude of employee) ทักษะของบุคลากรอัตราการลาออกของบุคลากร (turnover) เป็นต้น

2. การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับบุคคล

การประเมินผลงานระดับบุคคลเป็นการแปลงตัวชี้วัดขององค์การให้เป็นตัวชี้วัดของบุคคล (personal scorecard) ซึ่งตัวชี้วัดทั้ง 2 ระดับนี้ต้องสอดคล้องกันมีการกำหนดร่วมกันโดยอาจกำหนดให้มี 4 มุมมองก็ได้แต่ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไปและตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันแต่อาจแตกต่างกันบ้างตามระดับของความรับผิดชอบ เช่น ตัวชี้วัดของผู้บริหารต้องรวมการพัฒนาระบบงานหรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ด้วย เป็นต้น

2. การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เวชรันทน์. 2550: 65-81)

1. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์มีสิ่งที่จะต้องพิจารณา จำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สิ่งที่จะนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน เช่น ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับสถานการณ์และการกำหนด กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ความถูกต้อง ในการคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

1.2 การทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ สิ่งที่จะนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน เช่น ความสำเร็จหรือภาพฝันที่ต้องการในอนาคตความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ความชัดเจนของ ข้อความวิสัยทัศน์ เป็นต้น นอกจากนี้อาจประเมินวิสัยทัศน์โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดี ของวิสัยทัศน์มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินก็ได้ เช่น 1) เป็นภาพฝันในอนาคต 2) มีความดึงดูด และน่าสนใจ 3) มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต และ 4) สามารถสื่อสารหรือ เข้าใจง่าย เป็นต้น

2. การประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สิ่งที่จะนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน ประกอบด้วย ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับความต้องการและ สถานการณ์ขององค์การ ประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกล ยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์การหรือไม่

3. การประเมินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสิ่งที่จะนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 การเตรียมทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความรู้และทักษะของผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติสิ่งที่ผู้ปฏิบัติจะต้องกระทำหรือดำเนินการ และ วิธีการที่ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น

3.2 การปรับเปลี่ยนระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ระบบการจูงใจบุคลากร โครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ การติดต่อสื่อสาร กลไกในการกำกับติดตามผล เป็นต้น

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการหรือรายละเอียดเกี่ยวกับ แผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่วางไว้

สำหรับรูปแบบและองค์ประกอบขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และการแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการและกิจกรรมจะกล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้ (คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษา. 2556: 1-51; ฝ่าไท อุทุมสุกสรณ์. 2554: 4-18; มยุรี อนุมานราชชน. 2548: 52-66)

1. รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการวางแผนตามกระบวนการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนหลักในการจัดทำจำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษาซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา ผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดจุดหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงสภาพภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม
3. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพภาพของสถานศึกษาทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม

การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนข้างต้น สถานศึกษาต้องจัดทำเป็นเอกสารซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็นส่วนหรือเป็นตอน เรียงตามลำดับดังนี้ ส่วนที่ 1 ภาพรวมของสถานศึกษา มีสาระสำคัญประกอบด้วยภูมิหลังของสถานศึกษาโดยย่อ ทั้งที่เป็นเหตุการณ์พัฒนาการสำคัญที่ผ่านมา และสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา ในประเด็นต่างๆ คือ

1. ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา
2. ภารกิจโครงสร้างการบริหาร
3. อัตรากำลังบุคลากร
4. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา
5. ข้อมูลที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
6. ข้อมูลด้านนักเรียน เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ จำนวนนักเรียน อัตราการเข้าเรียนอัตราการเรียนต่อ เป็นต้น
7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติ
8. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) และ ผลการประเมินของ สมศ.

9. สภาพชุมชน

10. ข้อมูลอื่นๆ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีสาระสำคัญประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อน

3. ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ระบุตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษาอันเป็นผลจากการประเมินสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของสถานศึกษาที่เป็นจุดวิกฤตในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ทิศทางการจัดการศึกษา มีสาระสำคัญประกอบด้วย

1. ปรัชญา

2. วัฒนธรรมองค์กร

3. ค่านิยม

4. วิสัยทัศน์/คำอธิบายวิสัยทัศน์

5. พันธกิจ

6. ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

7. กรอบยุทธศาสตร์(เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์)

8. แผนที่ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ครอบคลุมทุกมิติ

ส่วนที่ 4 แผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี ที่ประกอบด้วยรายละเอียดดังภาพที่ 18

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่...							
เป้าประสงค์ที่...							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	งบประมาณปีเพื่อดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			255.	255.	255.	255.	
1.							
2.							

ภาพประกอบ 18 แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

ส่วนที่ 5 การบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติมีสาระสำคัญประกอบด้วยหลักการและแนวทางของสถานศึกษาในการควบคุมประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก ควรประกอบด้วยเอกสารที่สถานศึกษาต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนเพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงโดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่ เรียงตามลำดับคือ

1. ตารางข้อมูลพื้นฐาน
2. คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน
3. อื่นๆ

2. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เป็นการศึกษาวិเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาในด้านโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา จำแนกเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้

ขั้นที่ 4. การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

เนื่องจากแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ต้องจัดทำให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับกรอบการบริหารงบประมาณแผ่นดิน และมีระยะเวลาในการดำเนินการหนึ่งปีงบประมาณ ดังนั้น แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาจึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการรายปี แผนปฏิบัติการประจำปีแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นต้น

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2. ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี จำแนกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ

2*1 การทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2.2 การกำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของสถานศึกษา

2.3 การจัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้เชื่อมโยงกลยุทธ์

2.4 การจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ

2.5 การจัดทำ แผนกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษามีขั้นตอนการปฏิบัติ ปรากฏดังภาพที่ 19



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

ที่มา: “แนวปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา” (2554) สืบค้นจาก www.sakonarea1.com/obecsmis/plan_act54.doc

3. การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการและกิจกรรม

การจัดทำโครงการและกิจกรรมเป็นการดำเนินในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยแปลงกลยุทธ์ไปเป็นโครงการและกิจกรรมทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ใดใดก็ตามที่สถานศึกษากำหนดขึ้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายก็ต่อเมื่อสถานศึกษามีโครงการและกิจกรรมรองรับไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น สำหรับการจัดทำโครงการและกิจกรรมในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะแนวการเขียนโครงการโดยสังเขปดังนี้

1. ชื่อโครงการควรแสดงถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติระยะเวลา สถานที่และกลุ่มเป้าหมาย
2. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำ และดำเนินโครงการ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมทุกด้าน เช่นหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น
3. ความสำคัญและที่มาหรือหลักการและเหตุผล สิ่งที่ต้องนำมากล่าวไว้ ได้แก่ แนวคิด พื้นฐานเกี่ยวกับโครงการ ความสำคัญของโครงการ และความจำเป็นเร่งด่วนหรือความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลยุทธ์ที่วางไว้
4. วัตถุประสงค์ของโครงการ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการทำอะไร โดยอาจะระบุเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้วัตถุประสงค์ของโครงการในบางหน่วยงานอาจใช้คำว่า เป้าหมาย (target) หรือ จุดหมายปลายทาง (goal) แทนก็ได้
5. ขอบเขตของโครงการ อาจะระบุเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของโครงการในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินโครงการนับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดขอบเขตในทางปฏิบัติซึ่งอาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ขอบเขตด้านข้อจำกัดของความรู้ทางวิชาการ ทฤษฎี หรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
6. วิธีดำเนินงานโครงการ โดยระบุกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โครงการหนึ่งอาจมีวิธีดำเนินการหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหลายลักษณะแต่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายอย่างเดียวกันขั้นตอนในการดำเนินงานอาจจำแนกตามกิจกรรมและช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติ หรืออาจจัดทำเป็นแผนภูมิหรือตารางเวลาการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลก็ได้
7. ทรัพยากรหรืองบประมาณ ให้ระบุตามประเภทของทรัพยากรที่ต้องการให้ชัดเจน เช่น ทรัพยากรที่เป็นกำลังคนหรือจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานทรัพยากรในการดำเนินงานหรือค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ อาทิ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทน ค่าสาธารณูปโภค และทรัพยากรการลงทุน อาทิ ครุภัณฑ์ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างทุกชนิดที่ต้องใช้ในโครงการ เป็นต้น
8. การประเมินผลโครงการ ให้ระบุวิธีการควบคุมหรือวิธีการกำกับติดตาม วิธีการประเมินระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

บทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานระดับปฏิบัติการจัดทำ แผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ และบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์

บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ในขั้นการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงการระบุปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา การเป็นนักเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

1.2 ในขั้นปฏิบัติการหรือดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติการกำหนดเวลาระยะในการทำกิจกรรม การกำหนดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย การกำหนดผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ การชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น การเป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์ และการเป็นนักสื่อสาร

2. บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องมีบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ บทบาทในการบริหารโครงการ บทบาทในการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระสำคัญ (Jitsumu, 2548: 234-241; ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2551: 13 – 44) ดังนี้

2.1 บทบาทในการบริหารโครงการ

โครงการที่สถานศึกษารับผิดชอบ มี 2 ลักษณะคือ โครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดและโครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งโครงการทั้งสองลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการบริหารโครงการ คือ

1) เป็นผู้เร่งรัดโครงการ (project expediter) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต้นสังกัดในการเร่งรัด กำกับและติดตามงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

2) เป็นผู้ประสานโครงการ (project coordinator) โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้ปฏิบัติงานใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจตามกระบวนการทำงานและติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการควบคุมและ

3) เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (project confederation) โดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่นับตั้งแต่การวางแผน การอำนวยการ และการควบคุมโครงการเพื่อมีเอกภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 บทบาทในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยง ในลักษณะต่อไปนี้

1. เป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยกระตุ้น โน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง
2. เป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยชี้แจงให้ครูและบุคลากรทุกคนรับรู้ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการบริหารงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการทั้งในระดับสถานศึกษาและบุคคล
3. เป็นผู้สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และผู้บริหารสามารถติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษามีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด
4. เป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยง ใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และการประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับสถานศึกษา ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล
5. เป็นผู้สร้างกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในสถานศึกษาควรต้องคำนึง คือ ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษา
6. เป็นผู้กำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการรายงานและการสอบทานขั้นต้นตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.3 บทบาทในการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้นโดยเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อมนุษย์ยุคใหม่มากที่สุดก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ในทุกสังคมต่างต้องการความสะดวกสบายและความฉับไวในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

การที่มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งเทคโนโลยียุคใหม่เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบบุคคลและสังคมอย่างกว้างขวางทั้งในด้านการดำรงชีวิต การติด

สื่อสาร และการทำงาน ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียุคใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือมีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี (e – leadership) (สมชาย เทพแสง. 2548: 16-17) ดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (envision) มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการในสถานศึกษา
2. ต้องมีความสามารถในการบริหารและจัดการ (enable) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา
3. ต้องมีความเข้าใจและหยั่งรู้ (empowerment) ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. ต้องมีความสามารถในการสร้างพลัง (energize) เพื่อคอยกระตุ้นครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีพลังในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
5. ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน (engage) โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. ต้องสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (enhance) ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน
7. ต้องกระตุ้นและแรงจูงใจ (encourage) ให้ครูและบุคลากรหรือผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ (emotion) สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. ต้องทำงานให้เป็นรูปธรรม (embody) ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย
10. ต้องมองไกล (eagle) โดยเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียดหรือมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุปการสร้างกลยุทธ์หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) โดยการค้นพบโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนจากภายใน ตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ โดยต้องตัดสินใจว่ากลยุทธ์ใดจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด กลยุทธ์ต่างๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงต้องมีมุมมองที่ดีที่สุดที่จะเข้าไปปัญหาที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ราวต้นศตวรรษที่ 20 Henri Fayol อุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสที่เป็นคนแรกที่เสนอความเห็น ว่าผู้บริหารทุกคนจะต้องทำหน้าที่ 5 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ต่อมาประมาณกลางทศวรรษ 1950 ตำราด้านการจัดการส่วนใหญ่อธิบายถึงหน้าที่ของ ผู้บริหารว่า ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

กระบวนการจัดการ (Management process) คือ ขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การ จัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตามลำดับ (Shermerhorn. 1994: 4, อ้างอิงจาก วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2550 : 4)

1) การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผน จึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์ คือเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องกระทำ (What's to Be Done) และวิธีการ ปฏิบัติ (How it's to Be Done)

การวางแผนอาจเป็นแบบทางการ (Formal Planning) หมายถึง แผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน และกำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติไว้เรียบร้อย หรือเป็น แผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) คือ แผนที่มีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการ กำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และไม่มีความต้องการในการดำเนินการ การวางแผนใน องค์กรโดยทั่วไปเป็นแผนที่เป็นทางการ ได้ดังนี้

1.1) แบ่งตามเกณฑ์ความครอบคลุม

1.1.1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่ใช้กับองค์กรโดยรวมกำหนด เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ครอบคลุมทั้งหมดขององค์กร และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึง สิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นระยะยาวที่มองภาพองค์กรโดยรวม

1.1.2) แผนดำเนินการ (Operational Plan) คือ แผนย่อยสำหรับแต่ละกิจกรรม และแต่ละแผนงาน โดยเฉพาะ เช่น การผลิต แผนการเงิน แผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายละเอียด ซึ่งเมื่อรวมกันเข้าก็จะนำไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร แผนดำเนินการเป็นระยะสั้นสำหรับการ ปฏิบัติงานวันต่อวัน หรือเป็นสัปดาห์ หรือเดือน หรือไตรมาส ฯลฯ

1.2) แบ่งตามเกณฑ์เวลา

1.2.1) แผนระยะยาว (Long Tern Plans) แต่เดิมเคยกำหนดกันว่าเป็นระยะยาว คือ แผนที่ใช้ต่อเนื่องกันไปเกิน 10 ปี หรือเกิน 7 ปี แต่เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรในระยะหลัง มีความเปลี่ยนแปลงไปมากและรวดเร็ว เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) มากขึ้น แผนระยะยาว ในสมัยปัจจุบันจึงถือว่าเป็นแผนที่มีระยะเวลาเกิน 3 ปีขึ้นไป

1.2.2) แผนระยะสั้น (Short Tern Plans) คือ แผนที่มีระยะเวลาการใช้ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี ส่วนแผนระยะปานกลางก็มีระยะเวลาระหว่างแผนระยะสั้นและระยะยาวคือเกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

1.3) แบ่งตามเกณฑ์เฉพาะเจาะจง

1.3.1) แผนเฉพาะเจาะจง (Specific plans) คือ แผนที่ระบุรายละเอียดของ วัตถุประสงค์และขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติชัดเจน โดยไม่ต้องให้ผู้ปฏิบัติต้องตีความและไม่ก่อให้เกิด ความเข้าใจคลาดเคลื่อนใดๆ เช่น ผู้บริหารมีแผนที่จะเพิ่มผลผลิต 8% ภายใน 12 เดือน (เป้าหมาย ชัดเจน) จะมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานใหม่ว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร มีการเพิ่มงบประมาณ และ กำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงานใหม่ชัดเจนแน่นอน แผนเฉพาะเจาะจงนี้จะกำหนดขึ้นมาได้ ผู้ วางแผนจะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

1.3.2) แผนยืดหยุ่น (Directional plans) เมื่อความไม่แน่นอนสูง และผู้บริหาร ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ แผนประเภทนี้จะถูกนำมาใช้ แผนยืดหยุ่นเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นโดยเพียงแต่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติแต่ไม่เจาะจง เป้าหมายและไม่กำหนดให้ผู้บริหารทำตามกรอบแต่อย่างใด เช่น แทนที่จะกำหนดเป้าหมายในแผน ว่า “จะลดต้นทุนลง 4 % และเพิ่มรายได้ให้ได้ 6% ภายในหกเดือนข้างหน้า” ผู้บริหารอาจกำหนด แผนยืดหยุ่นไว้ว่า “จะเพิ่มกำไรขึ้น 5-10% ภายในหกเดือนข้างหน้า”

1.4) แบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้

1.4.1) แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use plans) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ เฉพาะกิจหรือเฉพาะสถานการณ์ เช่น แผนลดราคาสินค้า หรือชิงโชครางวัลของห้างสรรพสินค้า

1.4.2) แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing plans) คือ แผนที่กำหนดแนวทางสำหรับ การปฏิบัติที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง แผนที่ใช้ตลอดไป ได้แก่ นโยบาย (Policies) ระเบียบกฎเกณฑ์ (Rules) และวิธีการ (Procedures)

วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goals)

เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจในของผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเครื่องวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กร วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มี 2 วิธี คือ

1. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional Goal Setting)

กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกเป็นเป้าหมายย่อยลงมาสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายวิธีนี้จึงเป็นไปตามแนวคิดที่ว่าผู้บริหารระดับสูงย่อมสามารถเห็นภาพรวม (Big Picture) ขององค์กรทั้งหมด การกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง (Top Down) จึงควรเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้ คือ หากการกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง เป็นการกำหนดแบบกว้างๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้นำในการผลิต” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกำหนดเป้าหมายย่อยของฝ่าย หรือแผนก็อาจ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารแต่ละระดับ

การแก้ไขปัญหาทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับขององค์กรให้ต่อเนื่องกัน (Means-End Chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรองๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายระดับล่างก็จะเป็นตัวนำ (Means) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงขึ้นไป

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี (Characteristics Available Resources)

- 1) ควรระบุผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าการปฏิบัติ
- 2) ควรเป็นตัวเลขและวัดผลได้
- 3) ควรกำหนดช่วงระยะเวลาให้ชัดเจน
- 4) ควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5) ควรสื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทั่วกัน

ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย (Steps in Goal Setting) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ทบทวนพันธกิจขององค์กร (Review The Organization's Mission) พันธกิจ คือความมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of an Organization) และสิ่งที่องค์กรหวังว่าจะไปถึงให้ได้ (What it Hopes to Accomplish) พันธกิจจึงเป็นข้อความที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์กรทั้งปวง และเป็นแนวทางของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพราะเป้าหมายขององค์กรจะต้องสะท้อนจากพันธกิจขององค์กร

2) ประเมินทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Evaluate Available Resources) ก่อนการกำหนดเป้าหมาย ควรต้องทราบสิ่งที่องค์กรมีอยู่ อย่ากำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถที่องค์กรจะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีควรมีความท้าทายแต่ก็ต้องคำนึงถึงความเป็นจริงที่จะเป็นไปได้

3) กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายย่อยของฝ่ายและแผนกต่างๆในองค์กร โดยเป้าหมายมีความชัดเจน สามารถวัดได้และกำหนดช่วงเวลาที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

4) เขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

5) ประเมินผลและปรับแก้ตามความเหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแผน (Contingency Factors in planning)

มี 3 ประการ คือ

1) ระดับของผู้บริหาร (Manager's Level) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ในขณะที่ผู้บริหารระดับล่างรับผิดชอบในแผนดำเนินงาน (Operational planning)

2) ความไม่แน่นอนของสิ่งมีชีวิต (Environmental Uncertainty) หากสิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง แผนควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) แต่มีความยืดหยุ่น (Flexible) ผู้บริหารพร้อมที่ปรับแผนตลอดเวลา

3) ระยะเวลาของแผน (Time Fame of The plans) แผนที่ดีควรครอบคลุมไปตลอดช่วงเวลาที่ต้องการปฏิบัติตามแผน แผนที่ดีจะต้องมีผลไปถึงการปฏิบัติในอนาคตจึงเป็นแผนระยะยาว

ข้อวิจารณ์ของแผนในเชิงลบ (Criticisms of plans)

1) การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติตามขั้นตอน โดยมีสมมติฐานให้สิ่งแวดล้อมต่างๆ คงที่แต่ความเป็นจริงสิ่งแวดล้อมมักไม่คงที่ การมีแผนภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมากๆ จึงอาจไม่ได้ประโยชน์

2) สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ยากที่จะหาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มาบริหารองค์กรที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่งทั้งหลายให้สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3) การวางแผนที่เป็นทางการ (Formal planning) ที่มีการกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการปฏิบัติเรียบร้อย มีการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยข้อมูลเป็นเหตุเป็นผล (Rational) อาจไม่สามารถใช้ได้เสมอไปในสิ่งแวดล้อมยุคโลกาภิวัตน์ การตัดสินใจที่ฉับไว โดยผู้บริหารที่มีสัญชาตญาณ และความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่นสูงมีโอกาสนำพาองค์กรไปได้ดีกว่า

4) การวางแผนมุ่งให้ผู้บริหารสนใจในการแข่งขันในปัจจุบันมากกว่าความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ผู้บริหารทุกวันนี้จะวุ่นอยู่กับการแก้ไขปัญหาต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งจนลืมหรือไม่มีเวลาที่จะคิดสร้างสรรค์หรือปรับปรุงองค์กรไว้รับกับอนาคตข้างหน้า

5) การวางแผนมุ่งเน้นแต่ความสำเร็จ แต่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้เสมอ หากสมมติฐานต่างๆ เปลี่ยนไป การติดตามวิเคราะห์และปรับทิศทางและการปฏิบัติจึงต้องดำเนินไปตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องกระตือรือร้น และไม่รอให้เกิดปัญหาจึงแก้ไข (If it's Not Broken, Don't Fix It. Right ?)

การวางแผนที่มีประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Effective planning in dynamic environments) ผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

1) แผนจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงในรายละเอียดหรือเป้าประสงค์ แต่มีความยืดหยุ่น และปรับได้หากจำเป็น (Specific but flexible)

2) ต้องระลึกว่าการดำเนินการตามแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing process) และต้องคอยติดตามไปโดยตลอด

3) ต้องปรับทิศทางองค์กรเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป (Change Direction if Environmental Conditions Changed)

ผู้บริหารต้องกระตือรือร้นต่อสิ่งแวดล้อม (Stay Alert to Environmental Changes) ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนที่ได้กำหนดไว้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2550: 79-88)

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแข่งขัน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุ สิ่งของทั้งหมดขององค์กร

2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงานกลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรก็ต้องมีการออกแบบองค์กรใหม่

2.2 การออกแบบองค์กร (Organizational Design) คือ การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่างคือ

1. ความชำนาญ (work Specialization)
2. การจัดฝ่ายและแผนงาน
3. การจัดสายการบังคับบัญชา
4. การจัดช่วงการบังคับบัญชา
5. การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ
6. การจัดระเบียบงาน

1. ความชำนาญ (Work Specialization) หมายถึง การแบ่งงาน (Division of Work) ในองค์กร ซึ่งพัฒนาจากแนวความคิดของ Adam Smith ว่าพนักงานคนเดียวย่อมไม่สามารถทำงานทั้งหมดขององค์กรได้ จึงควรแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และใช้พนักงานคนละกลุ่มในแต่ละขั้นตอน พนักงานที่ทำงานเฉพาะขั้นตอนหรือเฉพาะอย่างย่อมเกิดความชำนาญมากกว่าต้องทำงานหลายๆ อย่าง องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังคงใช้หลักการแบ่งงาน หรือความชำนาญเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่ก็ตระหนักว่าการแบ่งงานมากเกินไปอาจมีปัญหาดังกล่าวต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานมากเกินไปไม่เป็นการประหยัด (Human Disexonomies) เกิดความล่าช้า อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานเองก็อาจเกิดความเบื่อหน่าย ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการทำงานเป็นทีม หรือการขยายขอบเขตงานทั้งในแนวดิ่ง (Job Enrichment) และแนวนอน (Job Enlargement) ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก

2. การจัดฝ่ายและแผนกงาน (Departmentalization) คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กรแต่ละองค์กรจะมีแนวทางในการจำแนกและรวมงานเป็นกลุ่มๆ ตามความเหมาะสม องค์กรโดยทั่วไปนิยมที่จะแบ่งฝ่ายและแผนกงานโดยใช้หลักเกณฑ์แบบใดอย่างหนึ่งใน 5 แบบ ดังต่อไปนี้

2.1 แบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization) คือการแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ วิธีนี้นิยมใช้กันในทุกรูปแบบขององค์กร เพราะเป็นวิธีที่สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์กรนั้น

ข้อดี

- ประสิทธิภาพสูงเพราะรวมกลุ่มงานลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกันและรวมคนที่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญเหมือนกันอยู่ในฝ่ายหรือแผนกเดียวกัน
- การประสานงานในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันดี
- มีความเชี่ยวชาญสูงในงานแต่ละหรือแผนก

ข้อเสีย

- การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายหรือแผนกไม่มี
- ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกจะมีความคิดหรือวิสัยทัศน์แคบ ไม่เห็นความสำคัญกับงานในฝ่ายหรือแผนกอื่น

2.2 แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ แต่ละผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ จะมีผู้บริหารที่มีความชำนาญเป็นผู้รับผิดชอบ

ข้อดี

- ก่อให้เกิดความชำนาญในผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์
- ผู้บริหารจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ
- ใกล้ชิดกับลูกค้า
-

ข้อเสีย

- อาจเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานในแต่ละหน้าที่ทุกผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์

- ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดแคบเห็นความสำคัญเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ

2.3 แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) คือการแบ่งกลุ่มงานตามอาณาเขตขยาย เช่น แบ่งตามภาค ภายในประเทศเดียวกัน หรือกรณีองค์กรธุรกิจระดับโลก อาจแบ่งอาณาเขตขยายเป็นทวีป กลุ่มประเทศ หรือประเทศ

ข้อดี

- ให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะมีความชำนาญในพื้นที่ขยาย
- ตอบสนองตลาดในพื้นที่ได้เต็มที่

ข้อเสีย

- อาจเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานในแต่ละหน้าที่ในทุกอาณาเขตขยาย
- แต่ละอาณาเขตต้องทำงานโดดเดี่ยว

2.4 แบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่มงานตามกระบวนการผลิตสินค้าขององค์กร

ข้อดี

- สายการผลิตมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

- ใช้กับเฉพาะผลิตภัณฑ์ (หากเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ก็ต้องปรับกระบวนการผลิต)

2.5 แบ่งตามลูกค้า (Customer Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่มงานตามลักษณะลูกค้าขององค์กร

ข้อดี

- สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยตรง

ข้อเสีย

- งานซ้ำซ้อนกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า

- ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นความสำคัญเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ตนรับผิดชอบ ในองค์กรขนาดใหญ่ การจัดฝ่ายและแผนกอาจใช้หลายแบบผสมผสานกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ มีการจัดโครงสร้างของธนาคารโดยใช้หลักเกณฑ์ทั้งแบบแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามลูกค้า และแบ่งตามพื้นที่ร่วมกัน

แนวโน้มปัจจุบันของการจัดฝ่ายและแผนงาน คือ

- มีความนิยมในการแบ่งตามลูกค้ามากขึ้น ด้วยเหตุผลจากการที่ความเข้มข้นของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจต้องพยายามหาวิธีการต่างๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด
- การใช้ทีมงานโดยเฉพาะ (Cross-Functional Teams) โดยระดมพนักงานที่มีความชำนาญพิเศษในสาขาต่างๆ จากหลายฝ่ายหรือหลายแผนงาน เช่น ด้านการตลาด การเงิน การผลิต มาร่วมทีมทำงานในโครงการพิเศษโดยเฉพาะ

3. การจัดสรรการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดเป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนขึ้นตรงต่อใคร หรือจะต้องรายงานต่อใครเป็นขั้นตอน ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์กร

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจตามหน้าที่ที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเพื่อให้งานหรือความรับผิดชอบ (Responsibility) สำเร็จลุล่วง

ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ งาน หน้าที่ หรือภารกิจที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องปฏิบัติที่ได้รับมอบหมาย

เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ หลักการบริหารที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำการสั่งการโดยตรงเพียงคนเดียว อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสมดุล (Balance) กันไม่มากหรือน้อยเกินไป และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กรก็ควรขึ้นตรงกับเฉพาะผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

ในองค์กรธุรกิจปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีข่าวสารมีความเจริญก้าวหน้าสูงและผู้บริหารมีการให้อำนาจแก่พนักงานมากขึ้น (Empowerment) เรื่องของสายการบังคับบัญชาหรือการจะต้องมีการรายงานผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นตอน ไม่ค่อยมีความสำคัญเหมือนในอดีต พนักงานในองค์กรปัจจุบันสามารถเข้าถึง หรือใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับผู้บริหารและด้วยระบบคอมพิวเตอร์อินทราเน็ต (Intranet) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยตรงตลอดเวลา โดยไม่ต้องคำนึงถึงลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาอย่างในอดีต ยิ่งกว่านั้นโครงสร้างองค์กรปัจจุบันนิยมที่จะใช้ทีมงานโดยเฉพาะ (Cross-Functional Teams) ทำให้พนักงานต้องทำงานหลายอย่าง มีผู้บังคับบัญชาหลายคนไม่สนใจเรื่องเอกภาพในการบังคับบัญชาเหมือนในอดีตเรื่องสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เรื่องของอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) และเรื่องของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) จึงค่อยๆ ถูกสั่นคลอนมากขึ้นทุกที

4. การจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือการกำหนดว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนจึงจะบริหารได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วงการบังคับบัญชา จึงมีผลต่อจำนวนระดับของสายการบังคับบัญชา และต่อจำนวนผู้บริหารในองค์กร ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างจะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้าน ค่าใช้จ่าย เพราะองค์กรจะมีผู้บริหารลดลง ค่าจ้างเงินเดือนก็จะลดลงด้วย แต่ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างมากเกินไปจะเป็นผลเสีย เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่สามารถดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากเกินไปให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ความสามารถหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ

แนวโน้มของการจัดช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรสมัยใหม่ ช่วงการบังคับบัญชาจะกว้างขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร (เมื่อลดระดับสายการบังคับบัญชา) สามารถใกล้ชิดกับลูกค้ายิ่งขึ้น ให้อำนาจเป็นเบ็ดเสร็จ (Empower) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้องค์กรสมัยใหม่จะต้องเสริมทักษะและความรู้ต่างๆ ให้พนักงานมากขึ้น โดยสนับสนุน ข้อมูล การศึกษา อบรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

5.การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

การรวมอำนาจ คือ การที่การตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในขณะที่การกระจายอำนาจ คือ การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองทำการตัดสินใจ โดยปกติในองค์กรทั้งหลายมักไม่มีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจโดยสมบูรณ์ แต่จะอยู่กึ่งกลางหรือค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่ง

องค์กรปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้มักมีแนวโน้มที่กระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจมากขึ้น หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารระดับล่างอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าหรือเหตุการณ์ต่างๆ ก็ได้รับโอกาสตัดสินใจมากขึ้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มขององค์กรที่จะมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากขึ้นมีหลายประการ

6.การจัดระเบียบงาน (Formalization) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ ในองค์กร กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติและวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์กรได้มีการจัดระเบียบงานมาก (Highly Formalized) พนักงานขององค์กรนั้นก็แทบจะไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำตามกฎระเบียบทุกอย่าง องค์กรที่มีการจัดระเบียบงานน้อย (Low Formalized) พนักงานจะมีความเป็นอิสระในวิธีการปฏิบัติงาน

ในองค์กรเดียวกัน การจัดระเบียบงานของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกอาจต่างกัน และในองค์กรที่ต่างกันการจัดระเบียบงานก็มากน้อยไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือลักษณะองค์กรที่ต่างกัน ในการออกแบบโครงการหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรก็ต้องคำนึงถึงการจัดระเบียบงานของแต่ละแผนกหรือฝ่ายว่าควรจัดระเบียบมาก หรือน้อยตามความเหมาะสม

2.3 การตัดสินใจในการออกแบบองค์กร (Organizational Design Decisions)

โครงสร้างขององค์กรมีความแตกต่างกัน องค์กรขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โครงสร้างย่อมไม่เหมือนกัน แม้้องค์กรที่มีขนาดเดียวกัน โครงสร้างก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์กรหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่ง รูปแบบของการออกแบบองค์กรที่สำคัญมี 2 แบบ คือ องค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organization) และองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) การจัดองค์กรแบบจักรกล คือ การออกแบบองค์กรที่แน่นอนตายตัว มีการควบคุมอย่างเข้มงวด มีกฎหมายระเบียบมากมายทุกขั้นตอนปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสใช้ดุลพินิจ องค์กรขนาดใหญ่และหน่วยราชการเป็นตัวอย่างขององค์กรแบบจักรกล การจัดองค์กรแบบมีชีวิต เป็นรูปแบบตรงกันข้าม มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นสูง พนักงานในองค์กรแบบนี้ จะได้รับการอบรม มีทักษะ ความรู้ได้รับอำนาจ (Empowered) ในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ

องค์กรทั้งหมดย่อมมีโครงสร้างต่างกัน ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมที่สุด ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factors) 4 ด้าน คือ

1) กลยุทธ์ขององค์กรและโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างจะต้องรองรับกลยุทธ์ใหม่ เช่น ถ้าใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) แบบถอยหลัง (Backward) หรือเดินหน้า (Forward) องค์กรก็ต้องจัดโครงสร้างใหม่โดยต้องเพิ่มหน่วยงาน ต้องเพิ่มตำแหน่งงาน จัดฝ่ายจัดแผนใหม่ ปรับสายการบังคับบัญชาใหม่ ปรับช่วงการบังคับบัญชาให้แคบหรือกว้าง หรือถ้าใช้กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment) ก็ต้องปรับโครงสร้างองค์กรโดยอาจจะต้องยุบ ลดแผนก ฯลฯ กลยุทธ์องค์กรในปัจจุบันอาจเลือกที่จะเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือลดต้นทุน (Cost Minimization) หรือลอกเลียนแบบ (Imitation) เพื่อลดความเสี่ยง ตามแต่ละองค์กรจะเห็นว่าเหมาะสม

2) ขนาดองค์กร ขนาดองค์กรมีผลต่อโครงสร้าง ถ้าขนาดองค์กรใหญ่มักมีการออกแบบเป็นแบบจักรกล ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวที่จะมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นแบบมีชีวิตมากกว่า

3) Technology องค์กรต้องปรับโครงสร้างตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต (Convert Inputs into Outputs) เทคโนโลยีมีปกติจะมี 3 แบบ คือ

3.1 Unit Production เป็นเทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าเป็นหน่วยใหญ่จำนวนไม่มาก ควรใช้โครงสร้างแบบมีชีวิต

3.2 Mass Production เป็นการผลิตครั้งละมากๆ ควรออกแบบองค์กรในลักษณะจักรกล

3.3 Process Production เป็นการผลิตที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เช่น กระบวนการกลั่นน้ำมัน เคมีผลิตภัณฑ์ การออกแบบองค์กร ควรเป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต

4) ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม ถ้าสภาวะแวดล้อมขององค์กรมีความแน่นอน (Stability) ควรใช้การออกแบบองค์กรในลักษณะจักรกล แต่หากสภาวะแวดล้อมไม่

แน่นอน (Uncertainty) ควรใช้ลักษณะองค์กรแบบมีชีวิต องค์กรธุรกิจในปัจจุบันมักมีแนวโน้มการออกแบบองค์กรในลักษณะก่อนมาทางมีชีวิต

2.4 รูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organizational Designs)

การออกแบบองค์กรเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายผู้บริหารเลือกรูปแบบองค์กรใดแบบหนึ่งใน 3 แบบ คือ

1. Simple Structure คือ โครงสร้างองค์กรแบบง่าย เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเล็กๆ ที่เพิ่งเริ่มกิจการใหม่ การแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกน้อย (Low Departmentalization) ช่วงของการบังคับบัญชากว้าง (Wide Spans of Control) อำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่คนเดียว (Low Formalization) และการจัดระเบียบงานน้อย

2. Functional Structure คือ โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ เมื่อองค์กรขนาดใหญ่ขึ้น มีพนักงานมากขึ้น โครงสร้างองค์กรจะมีแนวโน้มความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น มีการจัดระเบียบงานมากขึ้น กฎระเบียบต่างๆ มากขึ้น มีการจัดสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชา ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น การบริหารจะมีความเป็นราชการมากขึ้น (Increasingly Bureaucratic) การแบ่งโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดกลุ่มงานตามหน้าที่ ที่เหมือนกันเป็นฝ่ายเป็นแผนก เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

3. Divisional Structure คือ การแบ่งโครงสร้างตามหน่วยงาน รูปแบบองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานที่แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ มีศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยเองโดยเฉพาะตัวอย่างของโครงสร้างแบบหน่วยงาน เช่น แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) แบ่งตามลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization) การออกแบบองค์กรแต่ละแบบจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน

2.5 รูปแบบองค์กรแบบใหม่ (Contemporary Organizational Designs)

องค์กรในปัจจุบันมีรูปแบบองค์กรใหม่ ได้แก่ โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structures) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย ทีมงานหรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กรไม่มีสายการบังคับบัญชาพนักงานจะได้รับมอบอำนาจ (Empowered) เต็มที่ เมื่อได้รับมอบหมาย ทีมงานจะมีความสามารถ อิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการลูกค้า

2.6 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) คือ โครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำด้วย โครงสร้างแบบนี้จึงมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย และมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงมีปัญหาเรื่องเอกภาพในการบังคับบัญชาและความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน แต่มีข้อดีที่มุ่งผลงานและความประหยัด

2.7 โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structure) คือโครงสร้างองค์กรที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการไปโดยตลอด โครงสร้างแบบนี้พนักงานจะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ เป็นองค์กรที่ไม่มีการจัดฝ่ายหรือแผนงานเป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ดี

2.8 องค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundary Less Organization) เป็นแนวคิดขององค์กรสมัยใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นองค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวนอน (Horizontal) แนวตั้ง (Vertical) และตัดอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์กรกับลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบขององค์กรที่ไม่มีขอบเขตจึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง (Unstructured) ไม่ต้องกำหนดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนงาน เพียงแต่มีช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (Appropriate Spans of Control) คือ มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจการตัดสินใจสูง (Empowered) สำหรับอุปสรรคต่อลูกค้า องค์กรควรแก้ไข โดยการมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและต่อผู้ขายวัตถุดิบก็ควรจะมีการสร้างพันธมิตร (Alliances) ด้วย

2.9 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง ที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสนใจ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย นำมาประยุกต์การทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคี ร่วมมือของคนในองค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550: 119-127)

3. การนำ (Leading)

3.1 อำนาจกับผู้นำ สามารถได้อำนาจ จาก 5 แหล่ง ได้แก่

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ซึ่งก็คือ Authority หรืออำนาจหน้าที่ หรืออำนาจที่มาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) ซึ่งสามารถลงโทษ หรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารโดยทั่วไปก็มักมีอำนาจแบบนี้ด้วยในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยำเกรง

3. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) คือ ผู้นำที่สามารถให้ผลประโยชน์ต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เงิน ค่าชมเชย ให้เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายที่พอใจให้มิตรภาพ เป็นต้น

4. อำนาจของผู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) มีทักษะหรือความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี เช่นเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีพิเศษ ผู้นำลักษณะนี้จะมีอิทธิพล เป็นที่เกรงใจและร้องอนของหน่วยงาน หรือองค์กร

5. ผู้นำได้อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น (Referent Power) หรือเป็นลักษณะผู้นำแบบคุณลักษณะหรือผู้นำที่มีบารมี

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะได้อำนาจหลายๆ แหล่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2 การพัฒนาความไว้วางใจ (Developing Trust) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลายมักต้องการผู้นำที่มีความ “น่าเชื่อถือ” (Credibility) และ “น่าไว้วางใจ” (Trust) ความน่าเชื่อถือของผู้นำจะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่อง คือ

1. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ของตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด
2. ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่างๆ
3. ความสามารถถ่ายทอด (Inspire) ความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตามส่วนความน่าไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถเพียงผู้นำสูง

ความน่าไว้วางใจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. Integrity คือ ความซื่อตรงและมั่นคง
2. Competence มีทักษะทั้งในงานและมนุษย์สัมพันธ์
3. Consistency มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ
4. Loyalty มีความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย และจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. Openness รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ตาม

ข้อแนะนำที่จะให้ผู้นำสร้างความน่าไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. ตัดสินใจและดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ไม่มีวาระซ่อนเร้น (Practice Openness)

2. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Be Fair)
3. พูดหรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริง ไม่แสร้งสร้าง (Speak Your Feelings)
4. บอกความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องทางลบ (Tell The Truth)
5. มีความสม่ำเสมอ อยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Show Consistency)

Consistency)

6. รักษาสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Fulfill Your Promises)
7. เก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maintain Confidences)
8. พัฒนาตัวผู้นำเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ ยิ่งๆ ขึ้น (Demonstrate Competence)

Competence)

3.3 การเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering Employees)

ผู้บริหารในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การให้อำนาจ (Empowerment) กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปัจจุบันมีอยู่ในทุกกิจกรรมในธุรกิจ เช่น การทำงานงบประมาณ การจัดการงาน การควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นต้น

เหตุผลที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นมี 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจในองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีความรวดเร็วมากขึ้น การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดีย่อมบังเกิดผลดีด้วย
2. องค์กรธุรกิจในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันล้วนมีปัญหา ต้องมีการลดขนาด (Downsizing) กัน ทำให้ผู้บริหารต้องมีช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) กว้างขึ้น จึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต

3.4 รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้รูปแบบความเป็นผู้นำเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งแต่จะปรับรูปแบบ การเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์ วัฒนธรรมของชาติต่างๆ กันนับว่าเป็น “สถานการณ์” ด้วยผู้นำในชาติต่างๆ จึงมีรูปแบบแตกต่างกัน เช่น ผู้นำชาวเอเชียจะต้องมีความในการตัดสินใจการสื่อสาร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ เพราะวัฒนธรรม จะหล่อหลอมความคิดและการกระทำของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวัฒนธรรมความคาดหวังต่อผู้นำแตกต่างกัน ผู้นำในเกาหลีจะถูกคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีรูปแบบผู้แบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำอาหรับจะต้องรับการร้องขอก่อนจึงจะให้ความเมตตา ปราบปรามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิฉะนั้นจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่อ่อนแอ ผู้นำญี่ปุ่นต้องอ่อนน้อมถ่อมตน และพูดน้อย เป็นต้น

3.5 การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership)

แม้จะมีความเชื่อว่ารูปแบบความเป็นผู้นำบางรูปแบบ สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ในทางกลับกันในบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำอาจไม่มีความสำคัญ และพฤติกรรมของผู้นำก็ไม่ได้มีความหมายแต่อย่างใด หรืออาจกล่าวได้ว่ามีองค์ประกอบต่างๆ เช่น พนักงาน ที่ทำงาน งาน และปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร ต่างก็สามารถปฏิบัติงานกันไปได้อย่างโดยไม่ต้องมีผู้นำมาบังคับบัญชาก็ได้ หรือทำหน้าที่แทนผู้นำนั่นเอง

ในหน่วยงานหรือองค์กรที่พนักงานมีความสามารถต่างๆ พร้อม เช่น มีประสบการณ์ ได้รับการฝึกฝนมาแล้วอย่างดี เป็นมืออาชีพก็ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำมาสนับสนุนช่วยเหลือแต่อย่างใด หรือองค์กรที่มีเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงานชัดเจน องค์ประกอบขององค์กรลักษณะนี้ก็จะสามารถทดแทนผู้นำหรือความเป็นผู้นำได้มาก

4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม (Control) คือ กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม การควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

4.1 การควบคุมโดยใช้กลไกของตลาด (Market Control) เป็นการควบคุมในเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การแข่งขันในราคาและการส่งเสริมการตลาดต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การควบคุมแบบนี้จะมีความสำคัญมากในองค์กรธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการหลายหลายประเภท และเผชิญกับการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง สินค้าหรือบริการแต่ละอย่างจะต้องได้รับการประเมินว่ามีผลกำไร (Profit Centers) หรือความคุ้มค่าหรือไม่เพียงพอ เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละสินค้าหรือบริการหรือกิจกรรม หรือหน่วยธุรกิจ (Business Units) อย่างเหมาะสม รวมทั้งจะได้พิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

4.2 การควบคุมโดยใช้กฎระเบียบขององค์กร (Bureaucratic Control) เช่น การควบคุมตามสายงานบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบาย เป็นการควบคุมในรูปแบบของมาตรฐาน ในการปฏิบัติของกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยใช้การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การกำหนดงบประมาณ (Budgets) เพื่อให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

4.3 การควบคุมโดยวัฒนธรรมองค์กร (Clan Control) เป็นการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานตามค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งมักมีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่กระทำสืบเนื่องกันมาจนถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรต่างๆ จะมีรูปแบบการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในกระบวนการจัดการ (P O L C) เมื่อมีการวางแผน มีการจัดโครงสร้าง การแบ่งงาน การจัดคนเข้างาน และการจูงใจ โดยผู้นำแล้ว ก็ยังไม่มีหลักประกันหรือความแน่นอนว่าการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามแผนไว้ การควบคุม จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวเชื่อมสุดท้ายในหน้าที่การจัดการ และเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด ควรต้องปรับแก้การดำเนินงานหรือปรับแผนใหม่หรือไม่อย่างไร

การควบคุมยังมีความสำคัญ เมื่อผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Empower Employees) ผู้บริหารจะสามารถวางใจได้หากมีระบบการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวผู้บริหารยังคงต้องมีความรับผิดชอบงานนั้นอยู่ และยังคงต้องติดตามและรับทราบผลการปฏิบัติงานจากกลไกการควบคุมที่กำหนดขึ้น

กระบวนการควบคุม (Control Process)

กระบวนการควบคุม จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (Measuring Actual Performance) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Comparing Actual Performance Against a Standard) และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Taking Managerial Action to Correct Deviations or Inadequate Standards)

ในกระบวนการควบคุมจึงต้องเป็นที่เข้าใจว่าได้มีการกำหนดมาตรฐานไว้เรียบร้อยแล้ว แล้วการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring)

ผู้บริหารอาจทราบผลการปฏิบัติงานได้จากวิธีการต่างๆ ที่สำคัญ 4 วิธี คือ

1. ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง (Personal Observation) โดยวิธี Management by Walking Around (MBWA) ซึ่งมีข้อดีที่ผู้บริหารจะได้เห็นความเป็นไป หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนถูกต้อง แต่ข้อเสียคือผู้บริหารแต่ละคนอาจมีความเห็นในสิ่งที่ได้พบจากการสังเกตการณ์อย่างเดียวกัน แตกต่างกัน อีกทั้งเป็นวิธีที่เสียเวลาของผู้บริหาร และอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาขาดความไว้วางใจ

2. รายงานในรูปสถิติ (Statistical Report) โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานในรูปแบบตัวเลข กราฟเส้น กราฟแท่ง เพื่อแสดงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ข้อเสียของสถิติ คือ เป็นการวัดผลที่เป็นตัวเลข หรือเชิงปริมาณ แต่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมเชิงคุณภาพต่างๆ ได้

3. รายงานในรูปวาจา (Oral Report) จากการประชุม ปรึกษาหารือทั้งที่เป็นกลุ่มหรือรายงานเป็นรายบุคคล หรือรายงานทางโทรศัพท์ ข้อดี คือ เป็นวิธีที่รวดเร็ว แต่จุดอ่อน คือ อาจเป็นข้อมูลที่กลั่นกรองมาแล้วซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง

4. รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Report) เป็นการรายงานที่มีจุดอ่อนทำนองเดียวกับรายงานในรูปสถิติ คือ รายงานหลังจากมีการปฏิบัติไปแล้ว แต่ข้อดี คือ เป็นทางการอ้างอิงได้ สามารถนำมาใช้ได้ในเวลาต่อมา

กิจกรรมที่จะต้องการวัดผลจะมีหลากหลาย อยู่ในฝ่ายหรือแผนกต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต อาจจะต้องวัดจำนวนผลผลิตในแต่ละวัน หรือวัดอัตราของเสีย (Serap) หรือร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดอาจจะต้องวัดอัตราส่วนครองตลาด จำนวนลูกค้าที่พนักงานของขายได้เยี่ยม หรือจำนวนลูกค้าที่พอใจการโฆษณาของกิจการ อย่างไรก็ตามมีกิจกรรมที่ไม่อาจวัดผลได้ เช่น งานในฝ่ายวิจัยทางเคมีของบริษัท หรือฝ่ายให้คำปรึกษาหรือแนะแนวในวิทยาลัย เมื่อไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ ผู้บริหารจึงต้องวัดผลในเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ (Subjective) เข้าช่วย ซึ่งแม้จะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนก็ดีกว่าไม่มีการวัดผล

การจัดการแก้ไข (Taking Managerial Action)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือ การดำเนินการโดยผู้บริหารซึ่งมีทางเลือกดำเนินการ 3 ทาง คือ

1. ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย
2. ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
3. ทบทวนมาตรฐาน

กรณีที่จะต้องมีการปรับแก้ไขปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานที่ผ่านมายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารอาจต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือโครงสร้างการบริหารงาน ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทน จัดโปรแกรมการฝึกอบรม มีการออกแบบงานใหม่ หรือปลดคนงานออก แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงแก้ไขที่กล่าวนี้อาจต้องดำเนินการทันที (Immediate Corrective Action) หรือใช้เวลาศึกษาตรวจสอบสมมติฐานของปัญหาแล้วไปดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ต้นตอหรือต้นทางของปัญหา (Basic Corrective Action)

กรณีที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่าสาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมิได้เกิดจากการปฏิบัติ กล่าวคือ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีอยู่แล้ว ปัญหาจึงน่าจะมาจากการกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไปก็จะทบทวนปรับแก้มาตรฐานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การปรับแก้มาตรฐานให้ต่ำกว่ามาตรฐาน มักเกิดข้อโต้แย้งหรือข้อแก้ตัวจากผู้ปฏิบัติงานว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้สูงเกินไป วิธีแก้ปัญหานี้จึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กร (Controlling for Organizational Performance)

วิธีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการความนิยมมี 3 วิธีได้แก่ การวัดประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Productivity) การวัดประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และการจัดระดับเปรียบเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม (Industry Ranking)

การวัดประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการทั้งหมดที่ได้ องค์กรผลิตได้จากด้วยปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้การผลิตสินค้าและบริการนั้น องค์กรทั้งหลายอย่างพยายามดำเนินการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงสุด คือต้องการผลผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) วัดมูลค่าได้จากเงินที่ได้จากการขายที่องค์กรได้รับมา (ซึ่งเป็นคูณของราคาต่อหน่วยกับจำนวนสินค้าที่ขาย) ส่วนปัจจัยนำเข้าวัดจากต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบรวมกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นไปยังลูกค้า

วิธีการที่จะให้อัตราส่วนของประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างง่าย ๆ ก็คือ การขึ้นราคาสินค้า แต่การปรับขึ้นราคาสินค้าในท่ามกลางการแข่งขันอย่างในปัจจุบันอาจมีผลต่อปริมาณขายลดลง วิธีที่เหลือจึงได้แก่การพยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ลดลง ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานของ

องค์กรจึงเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากในองค์กรธุรกิจทั้งหลายในปัจจุบัน และส่งผลให้เกิดมาตรการต่างๆ ในการวัด

1. การวัดประสิทธิผลขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำ วัดได้จากการมีเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมเพียงใด และความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรจึงสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรยังอาจได้จากการคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า กลุ่มผู้สนับสนุนองค์กร ผู้ขายวัตถุดิบ นักวิเคราะห์หุ้น ฯลฯ ความเห็นของบุคคลภายนอกองค์กรกลุ่มต่างๆ เหล่านั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรใส่ใจ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต่อไป

2. การจัดลำดับเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม การจัดลำดับของบริษัท หรือธุรกิจที่ประกอบการในอุตสาหกรรมทั้งหลาย เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอีกวิธีหนึ่ง ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดลำดับจะแตกต่างกันไป เช่น นิยมสาร Fortune ได้จัดลำดับผลการดำเนินของธุรกิจ โดยใช้ผลประกอบการทางการเงินต่างๆ เช่น ผลกำไร อัตราส่วนกำไรต่อรายได้ ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น แนวโน้มของกำไรในระยะเวลา 1 ปี 5 ปี และ 10 ปี ผลตอบแทนพนักงาน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อเงินทุน เป็นต้น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติ (Tools for Controlling Organizational Performance) ผู้บริหารอาจมีวิธีการควบคุมก่อนดำเนินการกิจกรรม หรือระหว่างดำเนินการกิจกรรม หรือหลังจากสิ้นสุดกิจกรรมแล้ว การควบคุมแบบแรกเรียกว่า การควบคุมล่วงหน้า (Feed forward Control) แบบที่สองเรียกว่า การควบคุมขณะดำเนินการ (Concurrent) และแบบสุดท้ายเรียกว่า การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control)

Feed forward Control คือ รูปแบบการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเป็นการล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริง จึงเป็นการควบคุมที่เน้นอนาคตตัวอย่าง เช่น เมื่อ McDonald จะไปเปิดสาขาครั้งแรกที่กรุง Moscow บริษัทได้ส่งทีมงานควบคุมคุณภาพเดินทวงล่วงหน้าไปช่วยสอนเทคนิคการปลูกมันฝรั่ง และวิธีทำขนมปังให้มีคุณภาพแก่คนรัสเซีย เพื่อให้ได้มันฝรั่งและขนมปังที่ได้คุณภาพตามที่กำหนด ถือเป็นตัวอย่างการควบคุมล่วงหน้า การควบคุมล่วงหน้าแม้จะเป็นรูปแบบที่ดีและเป็นที่ต้องการเพราะสามารถป้องกันปัญหาได้ แต่ก็ใช่วิธีที่ต้องใช้เวลามากและต้องมีข้อมูลที่จะเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมักเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ผู้บริหารจึงมักต้องใช้วิธีการควบคุมสองแบบหลังมากกว่า

Concurrent Control คือ แบบของการควบคุมที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือขณะดำเนินการ จึงเป็นวิธีที่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นทันที ก่อนที่จะเกิดความเสียหายบานปลายไป ตัวอย่างของการควบคุมขณะปฏิบัติงาน เช่น การที่หัวหน้างานดูแลควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นก็สามารถจัดการแก้ไขได้ทันที ในปัจจุบันเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือต่างๆ จะตั้งโปรแกรมให้สามารถ

ควบคุมขณะปฏิบัติงานได้มากขึ้น การพิมพ์งานด้วยคอมพิวเตอร์ เมื่อสะกดคำไม่ถูกต้องหรือผิดไวยากรณ์ ก็จะมีการเตือนหรือแจ้งให้ทราบ ก็ถือเป็นการควบคุมขณะปฏิบัติงานเช่นกัน

Feedback Control คือการควบคุมหลังจากการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเสร็จสิ้นลงแล้ว เป็นวิธีการควบคุมที่มีจุดอ่อนที่เมื่อผู้บริหารได้ทราบเรื่องหรือทราบข้อมูลก็เกิดขึ้นแล้วหรือองค์กรหรือหน่วยงานเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว ตัวอย่างของเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมแบบนี้ เช่นงบกำไรขาดทุน ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งอาจแสดงยอดขายที่ลดลง ซึ่งก็แสดงว่าปัญหานี้ได้เกิดขึ้นจริงแล้ว สำหรับข้อดีของการควบคุมภายหลังจากปฏิบัติงานประการแรก ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนในครั้งต่อไป ประการที่สองทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบว่าการปฏิบัติงานของเขามีผลดีหรือไม่เพียงใด การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เช่นนี้จะทำให้เป็นการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี

การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) วัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งขององค์กรธุรกิจ คือการแสวงหากำไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีควบคุมทางการเงิน เช่น ผู้บริหารควรต้องวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนรายไตรมาสเพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ต้องให้ความสนใจอัตราส่วนทางการเงินเพื่อให้แน่ใจสภาพคล่องทางกิจการ ดูและระดับของลูกหนี้ไม่ให้สูงเกินควร หรือตรวจสอบผลตอบแทนจากสินทรัพย์ต่างๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งการหาเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมทางการเงินใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ เช่น การเพิ่มมูลค่าตลาด (Market Value Added : MVA) ของบริษัท เป็นต้น ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมในปัจจุบันที่ผู้บริหารมักต้องเผชิญอยู่ ได้แก่ การควบคุมในต่างวัฒนธรรม (Adjusting Controls for Cross-Cultural Differences) ผู้บริหารควรต้องทราบวิธีการควบคุมคนและงานในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกันไป โดยเฉพาะในขั้นตอนการวัดผลการปฏิบัติ (Measuring) และขั้นตอนการจัดการแก้ไข (Corrective Action) กฎหมายของแต่ละประเทศก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการควบคุมของผู้บริหารในโรงเรียนหรือสำนักงานที่ตั้งอยู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดการแก้ไข เช่น บางประเทศมีกฎหมายไม่อนุญาตให้ปิดโรงงาน หรือปลดพนักงาน หรือนำเงินตราออกนอกประเทศ หรือนำที่มงานบริหารจากต่างประเทศเข้าไป สำหรับในขั้นตอนของการเปรียบเทียบ (Comparing) การปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานในการประเทศต่างๆ นั้น ตัวเลขข้อมูลของสาขาในแต่ละประเทศอาจเปรียบเทียบกันไม่ได้ เช่น ตัวเลขค่าแรงแรงในโรงงานที่เม็กซิโก ซึ่งระบบการผลิตใช้แรงงานมาก (Labor Intensive) ในหลายขั้นตอนเนื่องจากค่าแรงงานต่ำ เมื่อรวมกันอาจสูงกว่าค่าแรงในโรงเรียนที่สกอตแลนด์ที่ใช้เครื่องจักรมาก (Capital Intensive) ใช้แรงงานเพียงเล็กน้อย เป็นต้น

การควบคุมในสถานที่ทำงาน (Workplace Concerns) ความเป็นส่วนบุคคลในที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายย่อมต้องการมีความเป็นส่วนตัวในสถานที่ทำงานของตน ในขณะที่ฝ่ายผู้บริหารก็สามารถตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงานได้ในหลายลักษณะ เช่น อ่าน E-mail ของพนักงานดักฟังโทรศัพท์ของพนักงาน ตรวจสอบดังกล่าวนี้เป็นเรื่องปกติในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป

เหตุผลประการแรกที่ผู้บริหารในองค์กรปัจจุบันดำเนินการควบคุมพนักงานในลักษณะดังกล่าว คือ บริษัทจ้างพนักงานมาเพื่อทำงาน มิใช่ให้ใช้เวลาทำงานไปตรวจสอบราคาหุ้น หรือเล่นการพนัน Online หรือสั่งซื้อสินค้าจาก Web Site ฯลฯ ซึ่งทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลา และไม่เกิดผลที่ควรเกิด เหตุผลประการต่อมาที่อาจเกิดปัญหากับบริษัทได้ก็คือ บริษัทอาจเสียภาพลักษณ์ หรือถูกฟ้องร้องได้หากข้อความใน E-mail ของพนักงานไม่เหมาะสม เช่น เป็นข้อความที่มีลักษณะคุกคามทางเพศ และเหตุผลประการสุดท้ายของการตรวจสอบก็เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานไม่ได้แอบส่งข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปให้บริษัทคู่แข่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั้งหลายต่างนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ โดยทั่วไปจึงมีการกำหนดขอบเขตของการใช้คอมพิวเตอร์ และแจ้งกฎเกณฑ์ในการตรวจสอบให้พนักงานได้เข้าใจและรับทราบโดยทั่วกัน (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550 : 252-271)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนอาจเป็นแบบทางการ (Formal Planning) ซึ่งเป็นแผนที่มีข้อมูลลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน และกำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติไว้เรียบร้อย หรือเป็นแผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) ได้แก่ แผนที่มีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และไม่มีความต้องการในการดำเนินการ การวางแผนในองค์กรโดยทั่วไปเป็นแผนที่เป็นทางการ กรณีที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานที่ผ่านมายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารอาจต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือโครงสร้างการบริหารงาน ทบทวนการบริหารจัดการใหม่ ให้เหมาะสม ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีการออกแบบงานใหม่ หรือปลดคนงานออก แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงแก้ไขที่กล่าวนี้อาจต้องดำเนินการทันที (Immediate Corrective Action) หรือใช้เวลาศึกษาตรวจสอบสมมติฐานของปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไข กรณีที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่าสาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมิได้เกิดจากการปฏิบัติ หรือมาจากการกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไปก็จะทบทวนปรับแก้มาตรฐานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มักเกิดข้อโต้แย้งหรือข้อกั้ตัวจากผู้ปฏิบัติงานว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้สูงเกินไป วิธีแก้ปัญหานี้จึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามบริบทที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตรวจสอบประสิทธิภาพขององค์กรสามารถพิจารณาจากปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ที่ต้องการผลิตหรือบริการให้ได้ผลมากที่สุด โดยใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) ผ่านระบบการควบคุมกำกับตรวจสอบกำกับควบคุมการบริหารจัดการในบริบทที่เหมาะสม

4. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ C-PEST และ 7S

แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST

แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไข ประกอบการวางแผนการบริหารจัดการของหน่วยงานหรือองค์กร ตามแนวคิด C-PEST นั้น เป็นกลวิธีสำหรับเสริมสร้างคุณภาพการบริหารจัดการให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารหน่วยงานจะต้องตระหนักให้มีความสำคัญ และนำมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติ ตามเงื่อนไขกรอบแนวคิด ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (2551: 3-13) ได้อธิบาย

C-PEST ไว้ว่า เป็นแนวคิดแบบแผนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานท้องถิ่นผู้ประกอบการชุมชนที่อยู่โดยรอบสภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับมาตรฐานการศึกษาหลักสตรนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจสภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองภาวะทางการเงินการว่างงานอัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจอัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากรระบบการศึกษาค่านิยมความเชื่อวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีแนวคิดอนุรักษคุณภาพชีวิตการอนามัยสภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงานความต้องการของประชาชนปัญหาของสังคมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีการบริหารภูมิปัญญาท้องถิ่น

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานโดย

เขียนข้อความที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้างเป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อหรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

กรอบสาระสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแบบ C-PEST ที่ครอบคลุม 5 ด้าน ปรากฏรายละเอียดตามตารางด้านล่าง
ตารางแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการโดยตรง	1.1 ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วนและเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึงสถานศึกษาจัดการศึกษาดีมีคุณภาพส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับมั่นใจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2 ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มี	- ชุมชนรอบโรงเรียนมีสภาพเสื่อมโทรมเป็นแหล่งอบายมุขส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้

	คุณภาพ/มีชื่อเสียงส่งผลให้มีการสมัครเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่าความสามารถในการรับนักเรียน	
2. กลุ่มคู่แข่งและการแข่งขัน	-สพป. มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมากกระจายอยู่ทุกตำบลเกือบทุกหมู่บ้านส่งผลให้สามารถให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมครอบคลุมทุกพื้นที่	2.1 พ.ร.บ. กำหนดให้รัฐเอกชนและท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาการคมนาคมสะดวกประชากรมีแนวโน้มลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น 2.2 รร.เอกชน ส่วนใหญ่จัดการศึกษามีคุณภาพและมีชื่อเสียง ผู้ปกครองนิยมส่งลูกไปเรียน
3. องค์กร /หน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน	- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารับรองมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน	-องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งมีรายได้น้อยส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. นโยบายการศึกษาของรัฐบาล	1. นโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของรัฐบาลส่งผลให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง	-จุดเน้นของนโยบายเรื่องโรงเรียนขนาดเล็กไม่ต่อเนื่องจริงจังส่งผลให้การดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาคุณภาพได้ไม่เต็มที่
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	1. นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำเทคนิคการบริหารเป็นกลุ่มเครือข่ายใช้ทรัพยากรร่วมกันช่วยเหลือกันส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสามารถใช้อัตรากำลังได้เกิดประโยชน์ขึ้น 2. นโยบายปฏิรูปการศึกษาใน	-นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่นักเรียนมีแนวโน้มลดลงและมีครูไม่ครบตามเกณฑ์ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของชุมชนและเกิดข้อขัดแย้งกับชุมชน ผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริง

	ทศวรรษที่สองด้านเพิ่มโอกาสได้กำหนดเป้าหมายรวมให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและสามารถเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่า 15 ปีอย่างเท่าเทียมกันส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง	
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มพลังทางการเมืองพฤติกรรมทางการเมือง	-การประกันคุณภาพภายนอกโดย สมศ. กระตุ้นให้โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐานส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น	-ท้องถิ่นบางแห่งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาส่งผลให้ไม่จัดงบประมาณสนับสนุนโรงเรียนหรือสนับสนุนน้อย
4. ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษา (การบริหารวิชาการการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป)	- พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน	4.1 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้ครูผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีวิทยฐานะไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามาตรา 38ค(2) ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน ขาดขวัญกำลังใจให้มีผลกระทบต่อพัฒนางานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4.2 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กำหนดการเลื่อนให้มีวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับสภาพจริงส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนไม่มีคุณภาพ 4.3 รัฐบาลกำหนดให้จ่ายเงิน

		อุดหนุนรายหัวที่เท่ากันส่งผลให้มีปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสไม่เพียงพอ
--	--	--

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. สภาวะทางเศรษฐกิจเช่นราคาน้ำมันอัตราค่าครองชีพผลผลิตทางการเกษตร	-การใช้พลังงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนจัดทำโครงการ /กิจกรรมประหยัดพลังงาน/กิจกรรมเชิงอนุรักษ์	-แนวโน้มเงินเพื่ออุดหนุนรายหัวสูงขึ้นอัตราค่าครองชีพสูงส่งผลให้ผู้ปกครองนักเรียนบางส่วนไม่มีงานทำไม่สามารถสนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียนได้อย่างเต็มที่
2. งบประมาณ/การสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาล	-รัฐบาลตระหนักถึงประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้จัดเงินเพิ่มตามตามสภาพบริบทของแต่ละ สพป.	- สพฐ. มีกรอบงบประมาณประจำปี เป็นเงินเดือนกว่าร้อยละ 80 ส่งผลให้มีงบประมาณสำหรับพัฒนาคุณภาพน้อย

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย	1. แนวโน้มโครงสร้างประชากรเป็นวัยสูงอายุมากขึ้นส่งผลให้โรงเรียนสามารถเปิดวิชาเลือกเสรีด้านการดูแลผู้สูงอายุ 2. แนวโน้มโครงสร้างประชากรวัยการศึกษาลดลงส่งผลให้โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหารแบบศูนย์รวมโรงเรียนหรือการเรียนรวม	- แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลงจึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
2. สภาพของชุมชนครัวเรือน	สภาพชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรอินทรีย์	

กลุ่มเป้าหมาย	ส่งผลให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้วิชา เกษตรและเป็นแบบอย่างในการ ประกอบอาชีพอิสระ	
3. คุณภาพชีวิตของ ประชาชน ชนบทรรมนิยม ประเพณีความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็น สังคมเกษตรส่งผลให้สามารถ ขยายแนวคิดการดำรงชีวิตตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจาก โรงเรียนสู่ชุมชนได้สอดคล้องกับ วิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็น คุณค่าประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาด้วย รูปแบบที่หลากหลายสังคมไทย บางส่วนเป็นสังคมบริโภคส่งผลให้ มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ต่อ นักเรียน	

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. ความก้าวหน้าและ ความเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี	1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สามารถเป็นสื่อการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่นักเรียน สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตาม ความสนใจ 1.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษานำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารได้	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นักเรียนเลียนแบบ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น	- ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ ชาวบ้านที่หลากหลายส่งผลให้เป็น โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่ง	

	เรียนรู้/เป็นครูให้ความรู้/เป็นแบบอย่างการเรียนรู้การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย	
--	--	--

กรอบแนวคิดแบบ 7S ของ McKinsey

เนื่องจากความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไปจะต้องได้รับการเสริมสร้างความเข้าใจเพื่อจะจูงใจตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากผู้บริหารองค์กรไม่กระตุ้นสนับสนุนให้มีการสื่อสารในหน่วยงานค่อนข้างมากก็จะเสริมสร้างให้บุคลากรได้รับผลและค้นพบความต้องการทางจิตวิทยาตามมา ไม่เช่นนั้นความต้องการด้านดังกล่าวของบุคลากรก็จะขาดหายไปและนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานตามมา ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการในหน่วยงานเพื่อพัฒนาการแข่งขันผลผลิตให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจะต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายสำหรับกระตุ้นการปรับเปลี่ยนพื้นฐานองค์กร (ซึ่งจะต้องมุ่งมั่นใช้สไตล์แบบแผนภาวะผู้นำเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสม (Singh. 2013 : 39)

อีกทั้งกรอบแนวคิดรูปแบบ 7S ของ McKinsey (2012: cited in Singh. 2013 : 39) สามารถนำมาใช้วิเคราะห์องค์กรและประสิทธิผลการบริหารจัดการซึ่งองค์ประกอบ 7 ด้านนี้ จะนำพาการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ ประกอบด้วย การจัดการจัดการด้วยกลยุทธ์ การใช้โครงสร้างที่เหมาะสม การบริหารอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันหรือการร่วมกันด้านค่านิยม การคำนึงถึงแบบแผนหรือสไตล์การจัดการหน่วยงาน ทีมงาน และทักษะการจัดการที่มีคุณภาพและเหมาะสม ซึ่งสามารถนำมาใช้ออกแบบกับการบริหารจัดการหน่วยงานได้ทุกบริบท มีข้อมูลสนับสนุนด้านประโยชน์ของรูปแบบ จากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในกระบวนการวิจัยที่พบว่า การนำยุทธวิธีดังกล่าวมาใช้เพื่อการสื่อสารในหน่วยงานหรือองค์กรภาคเอกชน ผู้บริหารสามารถริเริ่มและนำสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกรอบงาน 7S ดังกล่าว

กรอบแนวคิดในรูปแบบ 7S เป็นปัจจัยรูปแบบสำหรับนำมาวิเคราะห์องค์กรและสร้างประสิทธิผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์ (Strategy) การจัดโครงสร้างการบริหาร (Structure) การจัดระบบบริหาร (System) การแบ่งปันค่านิยมในการจัดการ (Shared Values) การใช้แบบหรือสไตล์การบริหาร (Style) ล้วนเป็นเงื่อนไขและปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรใดๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการในการบริหารที่มีความถูกต้อง เนื่องจากกรอบการบริหารงานในองค์กรภาคเอกชนมีบทบาทเสริมสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจในปริมาณมากจึงจำเป็นที่การบริหารจะต้องมีความเชื่อมโยงการสื่อสารสัมพันธ์กันหลายระดับ โดยใช้ข้อมูลข่าวสารปริมาณมากมายในการบริหารจัดการที่ถูกต้องน่าเชื่อถือเพื่อสร้างความพอใจให้บุคลากรในองค์กร ไม่เกิด

ปัญหาหรือเป็นอันตรายต่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งมีข้อมูลผลการศึกษาวิจัยสนับสนุนว่า ผู้นำที่ใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการให้บริการของแต่ละส่วนหน่วยงานย่อย และเห็นว่าขอบข่ายกรอบงาน 7 ด้านของ McKinsey จะช่วยเสริมสร้างบทบาทผู้นำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นเยี่ยม (excellence) (Krishman. 2005 : 442-443)

องค์ประกอบสาระสำคัญของรูปแบบหรือแนวคิดของการบริหารจัดการ ตามแบบแผนของ McKinsey ที่มีชื่อว่า 7S เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุดแข็ง (Strengths :S) และจุดอ่อน (Weaknesses :W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ McKinsey 7 S นำปัจจัย 7 ด้านมาวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) วิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมายการแบ่งหน่วยงานการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมีหรือเป็นก็จะเป็นจุดแข็งทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อน เป็นต้น

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) วิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมากลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) วิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงานเช่นระบบงานมาตรฐานการศึกษากระบวนการวางแผนระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี /การเงินการพัสดุระบบในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบติดตามประเมินผล เป็นต้นโดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงานรวมถึงบุคลิกภาพภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน

มากกว่าคำพูดของผู้บริหารหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) วิเคราะห์บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับเกณฑ์รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคตการปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงานเช่นการพัฒนาที่มุ่งงานการมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) วิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการให้บริการผู้รับบริการความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานและจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จมีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกันค่านิยมความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกันเช่น “ บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ ” “ ธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา ” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ/ข้อสรุปผลกระทบต่อนหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยเขียนข้อความสถานการณ์ที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของหน่วยงาน/สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบางอย่างที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบางอย่างที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดเป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบขั้นตอนกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S) ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการตามตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ดังตารางตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกรอบแนวคิด 7S ด้านล่าง ดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน	- โครงสร้างการบริหารงานของ สพป.เป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้คุณภาพ เนื่องจากได้ดำเนินงานตามระเบียบกฎหมายกำหนด	- อาจยังขาดความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการวางแผนและการบริหารจัดการที่เหมาะสม
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานของหน่วยงาน	1. สพป.กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่มอบหมายงานบุคลากรทุกระดับชัดเจนเนื่องจากจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของตำแหน่งหน้าที่สอดคล้องกับระเบียบกำหนด 2. สพป.จัดแบ่งหน่วยงานภายในได้แก่ ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหาร เนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่ ได้ทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามที่กฎหมายกำหนด	- สพป. ไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบเนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด

2. ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy : S2)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การกำหนดทิศทาง ของหน่วยงาน	- สพป. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและ ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT ที่สอดคล้องกับบริบทและ สภาพจริงของหน่วยงาน	
2. การกำหนด โครงการกิจกรรม	- สพป. มีแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าประสงค์และบริบทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีกระบวนการวางแผน อย่างเป็นระบบและมีมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สพป. ต้องปรับแผนงานโครงการ กิจกรรมและงบประมาณเพิ่มเติม เนื่องจาก สพฐ. ให้ สพป. ดำเนินการเพิ่มเติมส่งผลให้อาจ ขาดความต่อเนื่องจากแผนงาน เดิม
3. การถ่ายทอดกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใน ระดับกลุ่มและระดับ บุคคล	- สพป. ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติทั้งในระดับกลุ่มและระดับ บุคคลได้อย่างทั่วถึงเนื่องจากใช้ กระบวนการวิธีการและช่องทางที่ หลากหลาย	- สพป. นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในระดับกลุ่มและระดับบุคคลยังไม่ มีประสิทธิภาพเนื่องจากการ กำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System : S3)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	- สพป. มีกระบวนการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมีประสิทธิภาพเนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายมาตรฐานสำนักงานและหลักการกระจายอำนาจรวมถึงคู่มือการปฏิบัติงาน	- นักเรียนส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสาขาวิชาหลักน้อยกว่าร้อยละ 50 และในวิชาภาษาอังกฤษคณิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ
2. ระบบด้านงบประมาณ ระบบบัญชีการเงิน การพัสดุ	- สพป. มีระบบบริหารด้านงบประมาณระบบบัญชีและการเงิน การพัสดุโปร่งใสตรวจสอบได้เนื่องจากบริหารจัดการตามระเบียบกฎหมาย	- โรงเรียนมีระบบบริหารด้านงบประมาณระบบบัญชีและการเงิน การพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุ
3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1. สพป. มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโปร่งใสตรวจสอบได้เนื่องจากการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด 2. สพป. มีระบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและตนเองเนื่องจากมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาวเน้นการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองและบุคลากรทุกระดับจัดทำแผน เพื่อพัฒนาตนเอง	
4. ระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ	- สพป. มีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและติดต่อสื่อสารกับ	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากขาดแคลน

	โรงเรียนและหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีความเพียงพอด้าน Hardware และ Software	บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะได้ ICT
5. ระบบการติดตาม ประเมินผล	- สพป. มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่เป็นเครื่องมือสำหรับ การบริหารและมีข้อมูลสำหรับการ วางแผนเนื่องด้วยมีการกำหนด รูปแบบการกำกับติดตามและ ประเมินผลเป็นระบบสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์	- ยังขาดองค์ความรู้และเครื่องมือ การวัดประเมินที่มีคุณภาพ

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถ ในการบริหารจัดการ การศึกษา	1. ผู้อำนวยการ สพป.บริหารจัดการ การศึกษามีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากผู้อำนวยการ สพป. มีคุณธรรมจริยธรรมภาวะ ผู้นำความสามารถในการบริหาร จัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2. บุคลากรส่วนใหญ่จัดการตาม ภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่ที่ได้รับ มอบหมายมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานการปฏิบัติงานเนื่องจาก บุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรมภาวะผู้นำและสมรรถนะ การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	- ไม่ปรากฏ
2. การกระจายอำนาจ ตัดสินใจให้บุคลากรได้ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	- ผู้อำนวยการ สพป.บริหารจัดการ มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานได้ กระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากร ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงาน	- ผอ.สพป. ต้องกำกับติดตามการ ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดในบางจุด เนื่องจากบุคลากรบางส่วน ปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย

	อย่างเต็มความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่กำหนด	
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน	- ผอ.สพป. ได้ใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงานบริหารจัดการมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานมีทักษะการสั่งการการควบคุมการจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมหน่วยงาน	- ผอ.สพป. ไม่สามารถรวบรวมโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลังผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff : S5)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. จำนวนบุคลากรมีเพียงพอเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน	- บุคลากร สพป. จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	- บุคลากร บางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ในสาขาวิชาหลักได้เนื่องจากโรงเรียนขาดแคลนครูวิชาเอกในสาขาวิชา

		หลัก
2. บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามา รถตรงกับ งานที่ รับผิดชอบ หมั่น พัฒนา ตนเอง	1. บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรมความรู้ความสามารถเหมาะสมมีสมรรถนะสอดคล้องกับภาระ งาน/มาตรฐานวิชาชีพที่รับผิดชอบรวมถึงได้พัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	

6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills : S6)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและ ทักษะการปฏิบัติงาน	1. บุคลากรส่วนใหญ่ สพป. จัดการ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่าง ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่ กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมี ความรู้ความสามารถและทักษะใน การปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/ มาตรฐานวิชาชีพ 2. บุคลากรส่วนใหญ่จัดการภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน ตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรจัดทำ แผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสอดคล้อง กับสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ	- สพป. ขาดแคลนบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจาก ไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1.ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน	- บุคลากรส่วนใหญ่ สพป. มีค่านิยมในการทำงาน “มุ่งผลสัมฤทธิ์โปร่งใสตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	- บุคลากรบางส่วนในสำนักงานไม่ให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ เนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็นข้าราชการแบบเก่า
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในหน่วยงานหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมหน่วยงาน	- บุคลากรส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมในการทำงาน“เป็นทีม” เนื่องจากมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรา มีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้านโดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นคะแนนเท่าไรแล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิกโดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนนโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
- 4 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
- 3 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
- 2 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย
- 1 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกด้านนั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครบทั้ง 7 ด้าน : 7 S พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) ดังตัวอย่างข้อมูลการให้คะแนนในตาราง

ตารางแสดงการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน (จำนวน 2 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	4	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดพร้อมจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ/สมรรถนะ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบเนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ ตัวชี้วัดชัดเจนสอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่มและระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน

4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อม ภายในโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญโดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางแสดงการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
S1:ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15
S2:ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	0.12
S3:ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	0.17
S4:ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ(Style)	0.15
S5:ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	0.15
S6:ด้านทักษะความรู้ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	0.15
S7:ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	0.11
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00

ตารางแสดงตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย (5ระดับ)		(4) คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		(5) สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1:ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	4	1	0.60	0.15	+0.45
S2:ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	0.12	3	1	0.46	0.12	+0.34
S3:ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	0.17	4	1	0.68	0.17	+0.51
S4:ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ(Style)	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
S5:ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
S6:ด้านทักษะความรู้ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
S7:ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	0.11	3	2	0.33	0.22	+0.11
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+3.12	-1.26	
สรุปปัจจัยภายใน				+0.93		

ตัวอย่างการคำนวณ S1 จุดแข็ง = คะแนนเฉลี่ยคือ 4×0.15 น้ำหนัก $\rightarrow 0.60$

จุดอ่อน = คะแนนเฉลี่ยคือ 1×0.15 น้ำหนัก $\rightarrow 0.15$

สรุปผล = + 0.45 ได้มาจากนำคะแนนที่ได้เฉลี่ยคือจุดแข็ง 0.60 - 0.15 จุดอ่อน
เฉลี่ยปัจจัยภายในได้มาจากนำคะแนนเฉลี่ยช่องจุดแข็ง + กันทั้ง 7 ด้าน $\rightarrow +3.12$

จุดอ่อน + กันทั้ง 7 ด้าน $\rightarrow -1.26$

สรุปปัจจัยภายในได้มาจากนำคะแนนเฉลี่ยจุดแข็ง-จุดอ่อน $(3.12 - 1.26 \text{ หาร } 2) = +0.93$

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็นโอกาส (opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้านโดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นคะแนนเท่าไรแล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิกโดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนนโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด

4 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก

3 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง

2 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

1 คะแนนหมายถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกด้านนั้นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นโอกาส (opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (threats) ครบทั้ง 5 ด้าน : C-PEST พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานแห่งนี้ เป็นหน่วยงานที่มีโอกาสหรือมีอุปสรรค โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)

ตารางแสดงตัวอย่างการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก (ยกมาให้ดูทั้ง 5 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน

C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	4	-ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ	1	-ผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง
P: ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	3	- รัฐบาลกำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปีและโรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ. ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	1	-การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอรวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มีงบประมาณสนับสนุน
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	1	-ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน	4	-ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมายรวมถึง สพฐ. มีงบประมาณจัดสรรให้โรงเรียนน้อย
S: ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social-cultural Factors)	4	-สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตรและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1	-แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น

T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	3	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการที่หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน	2	-ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพฤติกรรมนักเรียน
ค่าเฉลี่ย	3.00	ค่าเฉลี่ย	1.80	

4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อม

ภายนอกโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญโดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามตัวอย่าง 2 ตารางด้านล่าง

ตารางแสดงการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	0.30
:ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.20
E:ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.15
S:ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)	0.20
T:ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	0.15
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00

ตารางแสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย		(4) น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		(5) สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C : พฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	0.30	4	1	1.20	0.30	+ 1.10
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.20	3	1	0.60	0.20	-0.40
E : เศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.15	1	4	0.15	0.60	-0.45
S : สังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)	0.20	4	1	0.80	0.20	+0.60
T : เทคโนโลยี (Technological Factors)	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
สรุปปัจจัยภายนอก				+3.20	-1.60	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+ 0.80		

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

2.1 เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 18-26)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจจะโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

- 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)
- 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)
- 3) สิ่งทดแทน (Substitute)

4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ

5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

2.1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

2.1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

2.1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของ หน่วยงานเพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อน อย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการ กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากร ทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบ ก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้นำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ วางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

ในที่นี้ จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมีองค์ประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ หน่วยงาน ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อม ภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มี อิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหา ต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ หน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง: **S**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม

ภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุ วัตถุประสงค์ Weaknesses (จุดอ่อน : **W**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

ที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

(2) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า **STEP** หรือ **C-PEST** ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงานอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญ กับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำเชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงานเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ในที่นี้ ขอเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบตัวอย่าง แบบ C-PEST ดังต่อไปนี้

1) สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบในตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเขียนข้อความให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงาน ให้ครอบคลุมทุกปัจจัย **C-PEST**

2) สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย **C-PEST** เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

3) สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths :S) และจุดอ่อน (Weaknesses :W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษานิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า **2S 4M** หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ **McKinsey 7 S** มีรายละเอียดดังนี้

แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงานนโยบายของหน่วยงาน

2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากรคุณภาพ บุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : **M2**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน ความประหยัดความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : **M3**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : **M4**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

แบบ 7 S ตามแนวคิดของ **McKinsey** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : **S1**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงานเนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : **S2**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่าหน่วยงานของเราขึ้นอยู่กับที่ใดในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด /บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : **S3**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี / การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบแนวคิดของ C-PEST และสิ่งแวดล้อมภายในแบบ 7S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประกอบแนวทางพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ต้องวิเคราะห์ปัจจัยทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ครอบคลุมเงื่อนไขตัวชี้วัดทุกรายการ เพราะเมื่อประเด็นใดเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นตามมาด้วย และเมื่อพิจารณาความสำคัญของเงื่อนไขกลยุทธ์การบริหารจัดการ ทั้ง C-PEST และ 7S แล้ว จะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้การวางแผนการบริหารจัดการครั้งนั้นมีคุณภาพ เนื่องจากการวิเคราะห์และ

ดำเนินการสนับสนุนภาระงานด้านการบริหารจัดการให้บังเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารด้วยกลยุทธ์แบบ C-PEST จะประกอบด้วยด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : **C**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบในบริบทสภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : **P**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง นโยบายและกฎหมายของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งหลักสูตร กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : **E**) เป็นการวิเคราะห์เรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ ของสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองในบริบทที่เกี่ยวข้องสนับสนุน ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : **S**) เป็นการวิเคราะห์เรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุผลชนบประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : **T**) เป็นการวิเคราะห์ในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ขณะที่แนวคิด 7S จะประกอบด้วย (1) ยุทธวิธีการจัดการ (Strategy) (2) การร่วมแบ่งปันค่านิยม (Shared value) (3) แบบแผนการจัดการ (Style) (4) การจัดการด้านโครงสร้าง (Structure) (5) การจัดการทีมงาน (Staff) (6) การใช้ทักษะการจัดการ (Skills) (7) การจัดการด้านระบบ (Systems) ซึ่งการดำเนินการประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารจัดการหน่วยงานด้านความเป็นเลิศทางดนตรี จะส่งผลให้หน่วยงานต้องการความพยายามและเวลาสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการแข่งขันด้านคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางใหม่ ด้วยวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ก็ย่อมจะช่วยให้การจัดการในองค์กรประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์มากขึ้น อีกทั้งสามารถนำมาใช้ออกแบบกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ในทุกบริบทให้เกิดประโยชน์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด

5. โรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ

5.1 บริบทของโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษในประเทศไทย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ เนื่องในวโรกาสที่พระองค์ทรงครองสิริราชสมบัติครบ 50 ปี และมุ่งเน้นให้มีลักษณะเช่นเดียวกับโรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี มีความประพฤติเป็นที่พึงประสงค์ของสังคมและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ รับนักเรียนสหศึกษาประเภทประจำและไป – กลับ โดยมีโรงเรียนจำนวน 9 โรงเรียน คือ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี โรงเรียน

กาญจนานิกะวิทยาลัย กระบี่ โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย สุพรรณบุรี โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย อุทัยธานี โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย เพชรบูรณ์ โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย กาฬสินธุ์ โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย ชัยภูมิ และโรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย ฉะเชิงเทรา

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย มีพื้นที่บริการแต่ละโรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) รับนักเรียนในจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และกรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี รับนักเรียนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สงขลา ชุมพร นครศรีธรรมราช พัทลุง ระนอง และกระบี่
3. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย กระบี่ รับนักเรียนในจังหวัดกระบี่ ภูเก็ต ตรัง พังงา ระนอง ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล นครศรีธรรมราช และพัทลุง
4. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย สุพรรณบุรี รับนักเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ลพบุรี ชัยนาท พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง
5. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย อุทัยธานี รับนักเรียนในจังหวัดอุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร ตาก ลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน
6. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย เพชรบูรณ์ รับนักเรียนในจังหวัดเพชรบูรณ์ พิษณุโลก เลย พิจิตร สุโขทัย อุตรดิตถ์แพร่ น่าน พะเยา และเชียงราย
7. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย กาฬสินธุ์ รับนักเรียนในจังหวัดกาฬสินธุ์ อุดรราชธานี นครพนม มหาสารคาม ยโสธร มุกดาหาร ร้อยเอ็ด อำนาจเจริญ สกลนคร และอุดรธานี
8. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย ชัยภูมิ รับนักเรียนในจังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ สุรินทร์ และขอนแก่น
9. โรงเรียนกาญจนานิกะวิทยาลัย ฉะเชิงเทรา รับนักเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี จันทบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง และสระแก้ว

กลุ่มที่ 2 กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีที่ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณต่อการศึกษาของชาติ และทรงส่งเสริมสนับสนุนเยาวชนในทุกพื้นที่ ที่พระองค์เสด็จให้ได้รับการศึกษา โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่พึงประสงค์และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมไทย ได้อย่างมีคุณภาพ รับนักเรียนสหศึกษา ประเภทประจำไป – กลับ โดยมีโรงเรียน จำนวน 12 โรงเรียน คือ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ

พระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ยะลา โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ นครศรีธรรมราช โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ลพบุรี โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กำแพงเพชร โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ หนองบัวลำภู โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ศรีสะเกษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ระยอง

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ มีพื้นที่บริการแต่ละโรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร รับนักเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ
2. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ยะลา รับนักเรียนในจังหวัดยะลา นราธิวาส ปัตตานี และสตูล
3. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ นครศรีธรรมราช รับนักเรียนในจังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลา ชุมพร พัทลุง และสุราษฎร์ธานี
4. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต รับนักเรียนในจังหวัดภูเก็ต กระบี่ ตรัง พังงา และระนอง
5. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี รับนักเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม และสุพรรณบุรี
6. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ลพบุรี รับนักเรียนในจังหวัดลพบุรี ชัยนาท พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง และอุทัยธานี
7. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กำแพงเพชร รับนักเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร พิษณุโลก ตาก นครสวรรค์ พิจิตร เพชรบูรณ์ สุโขทัย และอุตรดิตถ์
8. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา รับนักเรียนในจังหวัดพะเยา เชียงใหม่ เชียงราย น่าน แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน
9. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ หนองบัวลำภู รับนักเรียนในจังหวัดหนองบัวลำภู อุดรธานี ขอนแก่น เลย สกลนคร หนองคาย และบึงกาฬ
10. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด รับนักเรียนในจังหวัดร้อยเอ็ด อุดรราชธานี กาฬสินธุ์ นครพนม มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร และอำนาจเจริญ
11. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ศรีสะเกษ รับนักเรียนในจังหวัดศรีสะเกษ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์
12. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ระยอง รับนักเรียนในจังหวัดระยอง ชลบุรี จันทบุรี ฉะเชิงระา ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว

กลุ่มที่ 3 กลุ่มโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย

โรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระบรม โอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร และมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ รับนักเรียนสหศึกษาประเภทประจำและไป – กลับ

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย มีพื้นที่บริการประเภทโควตา 4 จังหวัด คือ จังหวัดระยอง จังหวัดชลบุรี จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด และประเภทคัดเลือกทั่วประเทศ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย

โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในวโรกาสที่ทรงมีพระชนมายุครบ 3 รอบ 36 พรรษา และมุ่งเน้นฝึกอบรม นักเรียนให้เป็นกุลสตรี และสุภาพบุรุษ มีภาวะผู้นำ สามารถออกไปเป็นผู้นำในชนบทได้ในอนาคต สืบสานวัฒนธรรมไทย ดำเนินรอยตามเบื้องยุคลบาทสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราช กุมารี และสร้างภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม สามารถเลือกใช้ชีวิตวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม รู้จักพึ่งพา ตนเอง ประกอบอาชีพอิสระเพื่อมีรายได้ระหว่างเรียนส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ให้เต็มศักยภาพ ของแต่ละบุคคล และเป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในทุกภาคของประเทศ รับนักเรียน สหศึกษาประเภทไป – กลับ และรับนักเรียนสตรีประเภทประจำ

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย มีพื้นที่บริการประเภทโควตาเป็นนักเรียนทุกจังหวัด และประเภทสอบคัดเลือกมีพื้นที่บริการทั่วประเทศ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริ กิต์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในวโรกาสทรงเจริญพระชนมายุครบ 60 พรรษา รับนักเรียนสหศึกษา ประเภทประจำ

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย มีพื้นที่บริการทั่วประเทศ

กลุ่มที่ 6 กลุ่มโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จัดตั้งขึ้นตามพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงส่งเสริม พื้นฟูและอนุรักษ์การดนตรี ส่งเสริมทักษะและความเป็นเลิศทางดนตรีของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่สามารถยึดเป็นอาชีพได้รวมทั้งเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและพัฒนาสู่มาตรฐานสากลได้ และได้ต้นแบบของการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านดนตรีที่ได้มาตรฐานสากล

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่บริการทั่วประเทศ

กลุ่มที่ 7 กลุ่มโรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์

โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2440 โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งเป็นโรงเรียนประจำชาย มีการศึกษาแบบพหุบาลศตูล (Public school) แบบอังกฤษ (โดยมุ่งเน้นการสร้างเยาวชนให้เป็นสุภาพบุรุษที่ดีงาม มีคุณธรรม รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีสุขภาพ อนามัยแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ รับนักเรียนชายประเภทประจำ

พื้นที่บริการของโรงเรียน

โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีพื้นที่บริการทั่วประเทศ

กลุ่มที่ 8 กลุ่มโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ที่ทรงมุ่งมั่นจะส่งเสริมคุณภาพชีวิต ในด้านความเป็นอยู่และการศึกษาของเยาวชน โดยเฉพาะเยาวชนที่อยู่ห่างไกล ปัจจุบันเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแผนและยุทธศาสตร์ สำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย

พื้นที่บริการของโรงเรียน

1) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย เชียงราย

เขตพื้นที่บริการ : เชียงราย, เชียงใหม่, น่าน, พะเยา, แพร่, แม่ฮ่องสอน,

ลำปาง, ลำพูน

2) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย พิษณุโลก

เขตพื้นที่บริการ : พิษณุโลก, กำแพงเพชร, ตาก, นครสวรรค์, พิจิตร,

เพชรบูรณ์, สุโขทัย, อุตรดิตถ์

3) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

เขตพื้นที่บริการ : ลพบุรี, ชัยนาท, พระนครศรีอยุธยา, สระบุรี, สิงห์บุรี,

อ่างทอง, อุทัยธานี

- 4) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย เลย
เขตพื้นที่บริการ : เลย, อุตรธานี, ขอนแก่น, สกลนคร, หนองคาย,
หนองบัวลำภู, บึงกาฬ
- 5) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร
เขตพื้นที่บริการ : มุกดาหาร, อุบลราชธานี, กาฬสินธุ์, นครพนม, ยโสธร,
ร้อยเอ็ด, อำนาจเจริญ
- 6) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์
เขตพื้นที่บริการ : บุรีรัมย์, นครราชสีมา, ชัยภูมิ, ศรีสะเกษ, สุรินทร์,
มหาสารคาม
- 7) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี
เขตพื้นที่บริการ : ปทุมธานี, นครปฐม, นนทบุรี, สมุทรสาคร,
สมุทรปราการ, กรุงเทพมหานคร
- 8) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี
เขตพื้นที่บริการ : ชลบุรี, จันทบุรี, ฉะเชิงเทรา, ตราด, นครนายก,
ปราจีนบุรี, ระยอง, สระแก้ว
- 9) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย เพชรบุรี
เขตพื้นที่บริการ : เพชรบุรี, ราชบุรี, กาญจนบุรี, ประจวบคีรีขันธ์,
สมุทรสงคราม, สุพรรณบุรี
- 10) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย นครศรีธรรมราช
เขตพื้นที่บริการ : นครศรีธรรมราช, สงขลา, ชุมพร, พัทลุง, สุราษฎร์ธานี
- 11) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ตรัง
เขตพื้นที่บริการ : ตรัง, ภูเก็ต, กระบี่, พังงา, ระนอง
- 12) โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สตูล
เขตพื้นที่บริการ : สตูล, ยะลา, นราธิวาส, ปัตตานี

1.2. บริบทของโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี

(โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร)

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสหศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ตั้งริมถนนวิภาวดีรังสิต ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี (ในบริเวณกองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กรมสามัญศึกษา อยู่ตรงกันข้ามกับอนุสรณ์สถานแห่งชาติ) ให้สังกัดส่วนกลาง กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2536 มีจุดประสงค์เพื่อขยายการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ให้แพร่กระจายไปทั่วถึงกลุ่มเยาวชนของชาติ โดยมุ่งเน้นพัฒนาทั้งในด้าน

วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การกีฬา ดนตรี ตลอดจนด้านจริยธรรมและคุณธรรมตามนโยบายของรัฐบาล และที่สำคัญยิ่ง เพื่อสนองพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงพระองค์ทรงส่งเสริม สนับสนุนและอนุรักษ์ดนตรีไทย

กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้ โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนสายสามัญ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรีโดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาทางด้านดนตรีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2536 นับเป็นโรงเรียนมัธยมแห่งแรกในประเทศไทย ที่เปิดสอนหลักสูตรที่มุ่งเน้นทางดนตรีไปพร้อม ๆ กับ เข้มงวดในวิชาสามัญ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมโดยทั่ว ๆ ไป โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสหศึกษา รับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทั้งชายและหญิง มีทั้งอยู่ประจำและไป-กลับ รับทั่วประเทศ ไม่จำกัดพื้นที่

ในระยะเริ่มแรก ของการประกาศก่อตั้งโรงเรียนแห่งนี้ ทางกรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้ นายฉลอง มีขันทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสังเวช มาดูแลในฐานะผู้บริหาร พร้อมกับครูอาจารย์ จำนวนหนึ่งได้มาช่วยดูแลความเป็นอยู่และความเรียบร้อยของนักเรียนด้วย เนื่องจากในระยะแรกเริ่มนี้ยังไม่มีอาคารเรียนจึงได้นำนักเรียนไปฝากเรียนที่โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุงเป็นการชั่วคราว เพื่อรอให้การปรับปรุงอาคารหอพักเดิมของกองพัสดุและอุปกรณ์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งเคยใช้เป็นที่พักสำหรับครู อาจารย์ที่มารับการอบรม อาคารหลังนี้เป็นตึก 3 ชั้น ซึ่งทางโรงเรียนได้รับอนุญาตให้ใช้เป็นหอพัก สำหรับนักเรียนที่อยู่ประจำ ทั้งชายและหญิงจำนวน 22 คน จากจำนวนนักเรียนทั้งหมด 75 คน ในขณะนั้น ทั้งนี้ นักเรียนที่อยู่ประจำ จะมีครูนำไปเรียนในตอนเช้า และนำกลับหอพักหลังเลิกเรียน การปฏิบัติการเรียนการสอน การดูแลเอาใจใส่ ตลอดจนการจัดระเบียบ ระบบการเรียนการสอน นายฉลอง มีขันทอง ในฐานะ เป็นผู้บริหาร ได้ดูแลรับผิดชอบมาตลอดภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2536

ในวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2536 ทางกรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้ นายชวน น้อยเจริญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิณรงค์รอน มารักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร นายชวน น้อยเจริญ จึงได้ย้ายนักเรียนที่นำไปฝากเรียน ได้กลับมาเรียนที่อาคาร ซึ่งได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จัดเป็นห้องเรียน 2 ห้อง บนชั้นที่ 2 และ 3 จัดหอนอนชาย หอพักครูดูแลนักเรียนหอพักชาย อยู่ซีกซ้ายชั้นที่ 2 ส่วนทางซีกขวาเป็นห้องเก็บเครื่องดนตรี ส่วนกลางเป็นห้องวิทยาศาสตร์ ชั้นล่างซีกซ้ายมือเป็นโรงอาหาร และใช้เป็นห้องเรียนดนตรีสากล ตรงกลางแบ่งเป็นห้องอาจารย์ใหญ่ ห้องวิชาการ ห้องธุรการและฝ่ายปกครอง ห้องประชุมอยู่ถัดไป

ในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2536 เป็นวันเปิดภาคเรียนที่ 2 ของปีการศึกษา 2536 ได้เริ่มเปิดการเรียนการสอน ณ ที่ตั้งโรงเรียนปัจจุบัน โดยมีนายชวน น้อยเจริญ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูใหญ่ ในโอกาสเดียวกันนี้ทางโรงเรียนก็เริ่มมีความพร้อมเกี่ยวกับเครื่องดนตรีไทย ดนตรีสากล ซึ่งได้จากงบประมาณที่มีการส่งมอบ อีกทั้งครู อาจารย์ก็

เพิ่มขึ้นตามลำดับจนกระทั่งถึงปลายปีการศึกษา 2536 มีจำนวน ครูอาจารย์ทั้งหมด 10 คน มีนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 69 คน

ต่อมาในปีการศึกษา 2537 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นในทุกด้าน ทั้งอาคาร สถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอนตลอดจนครูอาจารย์ ต่างก็มีความพร้อม เพียงพอ จึงทำให้สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ได้ถึง 3 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียน 135 คน รวมจำนวนนักเรียนมีทั้งหมด ระดับ ม.1 จำนวน 135 คน ระดับ ม.2 จำนวน 69 คน รวมมีนักเรียนทั้งหมด 204 คน เป็นนักเรียนชาย 88 คน นักเรียนหญิง 166 คน มีครูอาจารย์จำนวน 16 คน

โรงเรียนได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียนใหม่ เป็นจำนวนเงิน 88,630,000 บาท (แปดสิบล้านหกแสนสามพันบาทถ้วน) โดยผูกพันงบประมาณ 4 ปี แยกรายละเอียดได้ดังนี้ ปีงบประมาณ 2537 เป็นเงิน 6,334,000 บาท (หกล้านสามแสนสามหมื่นสี่พันบาทถ้วน) ปีงบประมาณ 2538 เป็นเงิน 36,334,000 บาท (สามสิบล้านสามแสนสามหมื่นสี่พันบาทถ้วน) ปีงบประมาณ 2539 เป็นเงิน 1,633,600 บาท (หนึ่งล้านหกแสนสามหมื่นสามพันหกร้อยบาทถ้วน) ปีงบประมาณ 2540 เป็นเงิน 44,301,400 บาท (สี่สิบล้านสามแสนหนึ่งพันสี่ร้อยบาทถ้วน)

ลักษณะอาคารเรียนหลังใหม่ ที่ได้รับจากงบประมาณก่อสร้างดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นอาคาร 4 ชั้นพร้อมลิฟท์ 2 ตัว มีหอประชุมและโรงอาหารเป็นแบบสมบูรณ์แบบ อาคารเรียนประกอบด้วย ห้องเรียน ห้องซ้อมดนตรีไทยและสากล ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องสมุด และห้องสมุดดนตรี ห้องพิพิธภัณฑ์การแสดงทั่วไป มีลานดนตรีกลางแจ้ง อีกทั้งมีการปรับพื้นที่บริเวณโรงเรียน ทางระบายน้ำ ประตูหน้าโรงเรียน ถนนภายในบริเวณโรงเรียน และปรับปรุงเสไฟฟ้าให้ได้มาตรฐาน การก่อสร้างอาคารเรียน ตามกำหนดการจะแล้วเสร็จประมาณปีการศึกษา 2540

อาคารเรียนพร้อมหอประชุมที่สมบูรณ์แบบ ที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่เหมาะสม ริมถนนวิภาวดีรังสิต สะดวกแก่การสัญจรไปมา มีความเด่นสะดุดตาและน่าสนใจแก่ผู้พบเห็น มีห้องซ้อมดนตรีแต่ละชนิด มีสถานที่แสดงกิจกรรมและผลงานของนักเรียน คาดว่าจะสามารถสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการอนุรักษ์ การสร้างสรรค์ทางดนตรี สำหรับเยาวชน เพื่อบรรลุผลดังคำขวัญของโรงเรียน ที่ว่า “เลิศดนตรี มีวินัย ใฝ่การเรียนรู้”

ความเป็นมาของการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน

1. เพื่อสนองพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีที่ทรงส่งเสริม พิณฟู และอนุรักษ์ดนตรีไทย
2. เพื่อส่งเสริมทักษะและความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา

3. เพื่อให้ได้ต้นแบบของการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพทางด้านดนตรีทั้งนี้ มีแนวคิดให้นักเรียนได้มีการพัฒนาศักยภาพทางด้านดนตรี ทั้งทางด้านวิชาการและทักษะทางด้านดนตรีไทยและดนตรีสากล โดยไม่ลดความรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ

ในวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2536 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานครมีคำขวัญโรงเรียนว่า “เลิศดนตรี มีวินัย ใฝ่การเรียนรู้”

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้สังกัดส่วนกลาง เป็นโรงเรียนลักษณะพิเศษในพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงส่งเสริม พื้นฟูและอนุรักษ์การดนตรี ตามประกาศจัดตั้งโรงเรียน

ในวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ยุบกรมสามัญศึกษา โรงเรียนจึงเข้าสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546

โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ได้จัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งโรงเรียน ที่ให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพด้านดนตรี โดยไม่ลดความรู้ ตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการออกไปประกอบอาชีพ ศึกษาต่อและพัฒนาคุณภาพตนเองต่อไป โดยโรงเรียนได้จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับปรับปรุงแก้ไข พุทธศักราช 2545 โดยจัดวิชาดนตรีเข้าไปอยู่ใน กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ พื้นฐานวิชาชีพดนตรี และฝึกทักษะนอกเวลาเรียน เพื่อให้เป็นหลักสูตรสายสามัญ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรีโดยเฉพาะ

การจัดหลักสูตรของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งโรงเรียนได้ในระดับหนึ่ง ตามความพร้อมของทรัพยากรที่โรงเรียนได้รับ รวมทั้งความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนที่มีความนิยม สนใจและต้องการให้บุตรหลาน เข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยสาขาอาชีพต่างๆ ที่มีความหลากหลายโดยมีวิชาดนตรีเป็นวิชาเลือกเท่านั้น อย่างไรก็ตามโรงเรียนต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรสายสามัญ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรี ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ตามทรัพยากรที่สนับสนุนโรงเรียน เป็นไปอย่างจำกัด แต่เนื่องจากโรงเรียนได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือ จากชุมชนท้องถิ่น แม้จะไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่นักเรียนสามารถไปประกวดแข่งขัน ได้รับรางวัลมากมาย ทั้งวิชาการและดนตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านดนตรี รวมทั้งเข้าร่วมงานสำคัญ ๆ จัดแสดงในที่สาธารณะ จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ได้รับการประกาศให้เป็น ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี และนาฏศิลป์ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (ปทุมธานี)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

คำขวัญ	เลิศดนตรี มีวินัย ใฝ่การเรียนรู้
ปรัชญาโรงเรียน	รักษาศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ
คติพจน์	วิริเยน ทุกขมจฺ เจติ “บุคคลล่วงทุกข์ได้ด้วยความเพียร”
อัตลักษณ์ของสถานศึกษา	มีศักยภาพด้านดนตรี
เอกลักษณ์ของสถานศึกษา	เป็นเลิศด้านดนตรี
วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	

เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษา ให้ผู้เรียนมีความเป็นเลิศด้านดนตรี มีความก้าวหน้าทางวิชาการ ควบคู่คุณธรรม บนพื้นฐานของภูมิปัญญาไทยและความเป็นสากล

พันธกิจ

1. ส่งเสริมผู้เรียนให้มีศักยภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี
2. พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล
3. ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ และการมีส่วนร่วม
5. สรรหา และส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพได้มาตรฐาน

การปฏิบัติงาน

6. โรงเรียนเป็นศูนย์บ่มเพาะทางด้านดนตรี

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีศักยภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี
2. โรงเรียนจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล
3. ผู้เรียนมีคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ และการมีส่วนร่วม
5. มีครูและบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ และมีจรรยาบรรณวิชาชีพได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
6. โรงเรียนเป็นศูนย์บ่มเพาะทางด้านดนตรี

ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมผู้เรียนให้มีศักยภาพด้านดนตรีและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี
2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล
3. ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ และการมีส่วนร่วม
5. สรรหา และส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
6. พัฒนาโรงเรียนเป็นศูนย์ป่มเพาะทางด้านดนตรี

กลยุทธ์

1. จัดโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนให้มีศักยภาพด้านดนตรีและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี
2. จัดโครงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล
3. จัดโครงการ/กิจกรรมปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. จัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ และการมีส่วนร่วม
5. ดำเนินการสรรหา และจัดโครงการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
6. จัดโครงการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์ป่มเพาะทางด้านดนตรี

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนมีศักยภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี
2. ร้อยละของผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล
3. ร้อยละของผู้เรียนมีคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ระบบบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ และการมีส่วนร่วม
5. จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ และร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
6. โรงเรียนเป็นศูนย์ป่มเพาะทางด้านดนตรี

1.3 การบริหารโรงเรียนวัดฤๅษะสงฆ์พิเศษที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการการศึกษา

Campbell และคณะ (1983: 59) ได้นำเสนองานบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ประกอบด้วย (1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกฎหมายของโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน (2) กำหนดกลยุทธ์ และมาตรการที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน (3) จัดตั้งและประสานงานในองค์กรเพื่อการนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้บุคลากรเข้าใจระบบงาน (4) จัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร รวมถึงการบริหารทรัพยากร และงบประมาณให้เพียงพอและประสบผลสำเร็จ (5) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสร้างการยอมรับในการบริหารจัดการ (6) บริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างประหยัดและคุ้มค่า

Kimbrough และ Nunnery (1988: 273) ได้กล่าวถึงงานการบริหารการศึกษาว่า ประกอบด้วย (1) การจัดโครงสร้างและองค์กร (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) การบริหารกิจการนักเรียน (4) การเป็นผู้นำในชุมชนของโรงเรียน (5) การบริหารงานบุคคล (6) การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งปลูกสร้าง (7) การบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานของโรงเรียน และ (8) การจัดหาทรัพยากรและการเงิน

Smith และคนอื่นๆ (1980: 94) ได้จำแนกงานการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย (1) งานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล (2) งานกิจการนักเรียน (3) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (4) งานการเงิน และ (5) งานธุรการทั่วไป

Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992: 212) ได้อ้างอิงถึงโครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงภารกิจทางการบริหารการศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย (1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร (2) งานด้านกิจการนักเรียน (3) งานด้านการเป็นผู้นำของชุมชน (4) การบริหารงานบุคคล (5) งานบริหารอาคารสถานที่ (6) งานด้านการคมนาคมและขนส่งนักเรียน (7) งานด้านโครงสร้างและองค์กร และ (8) งานด้านธุรการและการเงิน

ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติถึงงานการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย งานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

อาจกล่าวได้ว่า งานบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบไปด้วย (1) งานวิชาการ ได้แก่ งานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลและมาตรฐานการศึกษา (2) งานด้านบุคคล (3) งานด้านการเงินและงบประมาณ และ (4) งานด้านบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานจัดโครงสร้างองค์กร งานการคมนาคม และขนส่งนักเรียน งานด้านกิจการนักเรียน

2. กฎหมายและระเบียบทางการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ความว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ความว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น”

ในการนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 12 บัญญัติว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรา 4 วรรค 5 บัญญัติว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรา 9 (2) บัญญัติถึงหลักการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ มาตรา 39 บัญญัติว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับกระทรวง หรือระดับนโยบาย มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเสนอแนะในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์และประกาศที่เกี่ยวกับการบริหารสำนักงาน และมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดขึ้นจากการประกาศในราชกิจจานุเบกษา ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา จากเกณฑ์ปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น ปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา โดยมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายดังกล่าวและกฎหมายอื่นแล้ว ยังให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา (3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ในการนี้ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น (2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว (3) ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของ

คณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา (11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา และ (12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนั้น ยังมีองค์กรคณะกรรมการอีก 2 คณะ กล่าวคือ (1) คณะกรรมการนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และ (2) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่โดยรวมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา)

กล่าวได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการ กำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

3. ระดับสถานศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนกิจการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น (2) จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา (3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของนักเรียน ชุมชนและท้องถิ่น (4) จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (5) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด (6) กำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการและประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด (7) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา (8) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (9) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชน

และท้องถิ่น และ (10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมายกำหนด

สืบเนื่องมาจาก กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกาศ ณ วันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ประกอบกับ ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 โดยปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแล้วแต่กรณี โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวง จึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ตามระเบียบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในและอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2548 เป็นโครงสร้างการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ด้านวิชาการ

(ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

(ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

(ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(ฌ) การนิเทศการศึกษา

(ญ) การแนะแนว

(ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(ฑ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฒ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(ณ) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(2) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

(ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

(ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ฎ) การวางแผนพัสดุ

(ฏ) การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(ฑ) การจัดหาพัสดุ

(ฒ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(ด) การเบิกเงินจากคลัง

(ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(ถ) การนำเงินส่งคลัง

(ท) การจัดทำบัญชีการเงิน

(ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(น) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

(3) ด้านการบริหารงานบุคคล

(ก) การวางแผนอัตรากำลัง

(ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- (ณ) การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ
- (ข) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ค) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยะฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การศึกษา

- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

การศึกษา

- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(4) ด้านการบริหารทั่วไป

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฌ) การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

- (จ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฉ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามข้อ 4(1) ด้านวิชาการ (ข) (ง) (ฎ) ข้อ 4(2) ด้านงบประมาณ (ก) (ข) (ง) (ช) (ณ) ข้อ 4(3) ด้านการบริหารงาน บุคคล (ก) และข้อ 4(4) ด้านการบริหารทั่วไป (ค) (ฎ) (ฏ) (ฑ) ต้องได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย ในกรณีที่สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง นำเอารายวิชาพิเศษมาเพิ่มหรือปรับใช้ในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทราบก่อนนำไปใช้ ส่วนกรณีที่น่าหลักสูตรพิเศษอื่นใดมาทดแทนหลักสูตรสถานศึกษา ให้ขอความเห็นชอบจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มณฑริกา วิฑูรชาติ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประมวลกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผลการทดลองใช้กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ 2. กลยุทธ์การพัฒนาครู ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ 3. กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง

52 กลยุทธ์ 4. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 13 กลยุทธ์ 5. กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 8 กลยุทธ์ ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนชั้นพื้นฐาน พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทั้ง 4 มาตรฐาน คือ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ประกอบไป 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกระจายอำนาจ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และ 9) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ สามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ได้ร้อยละ 72.413 2. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 3) พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 5 พันธกิจ 4) เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 8 เป้าหมาย และ 5) กลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์ 3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นว่า โดยภาพรวมของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมาก

พัชรินทร์ ศิริสุข (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนารูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 204 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย งานวิจัยนี้ใช้วิธีกำหนดกลยุทธ์จากตาราง TOWS Matrix โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ SWOT ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร แผนปฏิบัติการประจำปีและผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้จากผู้บริหารโรงเรียน 6 กลุ่ม เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยการดำเนินงานจากด้านที่มากที่สุดไปจนถึงการดำเนินงานในด้านที่น้อยที่สุด ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 3) บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากแบบกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดไปจนถึงแบบกลยุทธ์ที่ใช้ที่น้อยที่สุด คือ 1) กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล 2) กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ 3) กลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกัน 4) กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำ นำสู่การปฏิบัติที่ดี 2) กลยุทธ์ประสานความคิด กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์พัฒนาทีมงานเข้มแข็ง เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน 4) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

มะลิ ไพฑูรย์เนรมิต และชลธิรา ซึ่งจิตติวิสุทธิ (2554: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษา กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพปีงบประมาณ 2551-2554 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์กองสุขศึกษา 3) เพื่อศึกษา ความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผล การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 การออกแบบกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 โดยประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ ของ Department of The Navy Total Quality Leadership Office และแนวคิดของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานทุกระดับ มีขั้นตอนรวม 10 ขั้นตอน ระยะที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 โดยประยุกต์แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 2 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหลักการบริหารจัดการ ทำการศึกษา รวม 4 ประเด็น กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกองสุศึกษา รวม 87 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแบบวิเคราะห์ผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2550 ถึง ตุลาคม 2551 รวม 16 เดือน

ผลการศึกษา พบว่า 1) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน สุศึกษาของกองสุศึกษา โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุศึกษาของกองสุศึกษาโดยภาพรวมในระดับปานกลาง 3) ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุศึกษาของกองสุศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 4) ผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ พบว่า แผนปฏิบัติการกองสุศึกษาประจำปีงบประมาณ 2551 กับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุศึกษาของกองสุศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มีความสอดคล้องกันเกือบทุกประเด็น และผลสำเร็จในการดำเนินงานของกองสุศึกษา ปีงบประมาณ 2551 ส่วนใหญ่ได้ผลสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายทั้งในระดับเป้าประสงค์และระดับผลผลิต

สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิจัย รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2) ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3) ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิจัย 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ 5) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานวิจัยรวมทั้งปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านกฎหมาย

2. กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างมี 2 ด้าน ได้แก่ การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างมี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

3. กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานวิจัย มี 2 ด้าน ได้แก่ การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิจัย มี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

4. กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ซึ่งกลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนบริหารงานวิจัยให้ครบถ้วน ทันสมัยและใช้งานได้รวดเร็ว 2) ยกระดับคุณภาพการจัดทำแผนบริหารงานวิจัยโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยให้ชัดเจนและครอบคลุมงานวิจัยทุกด้าน 4) พัฒนาการสรรหาผู้บริหารงานวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการให้เอื้อต่อการจัดการงานวิจัย 5) พัฒนาศักยภาพการบริหารของผู้บริหารทุกระดับและพัฒนาศักยภาพการวิจัยของบุคลากรทุกระดับด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง 6) พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการวิจัยให้มีการกระจายไปยังหน่วยงานทุกระดับอย่างทั่วถึงและเพียงพอ 7) มุ่งดำเนินการวิจัยที่แสดงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น 8) พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการบริหารงานวิจัยของหน่วยงานทุกระดับให้ชัดเจน และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 9) พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการทำวิจัยของบุคลากรให้ชัดเจนและมีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง

5. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัย ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น พบว่ามีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินสรุปได้ว่ามีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

รัชนิวรรณ บุญอนันต์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัญหาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 3) เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 4) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร และ 5) เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. จังหวัดกำแพงเพชรมีปัญหาด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น ขาดแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวและขาดการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น การบริหารจัดการด้านการคมนาคมเพื่อการท่องเที่ยวไม่มีประสิทธิภาพ และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนการตลาดด้านการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว รองลงมา คือ ด้านการบริการการท่องเที่ยว และด้านการตลาดการท่องเที่ยว ตามลำดับ

3. การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า จังหวัดกำแพงเพชร มีสภาพการบริหารการท่องเที่ยวที่สำคัญ ดังนี้ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น จังหวัดกำแพงเพชรมีการจัดทำแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกับแผนพัฒนาจังหวัด เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น การจัดบุคลากรให้บริการด้านการท่องเที่ยว เป็น บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบกิจการด้านการบริการการท่องเที่ยว เป็นต้น และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่น หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัด มีการประสานงานด้านการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวกับเคเบิลทีวีท้องถิ่นและสื่อมวลชนในจังหวัด ส่วนปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชรที่สำคัญมีดังนี้ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น จังหวัดขาดการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนพัฒนาการบริการการท่องเที่ยวด้านต่างๆ ที่ได้มาตรฐาน เป็นต้น และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนการประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ได้ยุทธศาสตร์ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวสู่มาตรฐาน 3) บริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการสู่มาตรฐาน 4) พัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว 5) พัฒนาทุนมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว สู่มาตรฐาน 6) ส่งเสริมการจัดทาระบบการติดตามและประเมินผลด้านการท่องเที่ยว 7) ส่งเสริมและพัฒนากการตลาดเชิงรุก 8) สร้างพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว 9) ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว

5. การประเมินยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

เนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินการในด้านการวางแผน สถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานและสถานศึกษามีการพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาได้ผลดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ขาดการกำหนดนโยบายการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอนค่อนข้างน้อย การติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขขยายผลและเผยแพร่ยังไม่มีการดำเนินการเชิงประจักษ์

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า มีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 8 ข้อ โอกาส 9 ข้อ และ อุปสรรค 6 ข้อ

2.2 กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 13 กลยุทธ์ 14 ตัวชี้วัด และ 19 มาตรการ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Pakinson (1991: 2343-A) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบความเชื่อมั่น และโครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมสถานศึกษา

ผลจากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาหลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผล การสอนและงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในสถานศึกษา

Shaw (1991: 770-A) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวกับค่านิยมของครูใหญ่ในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษาโดยเฉพาะเรื่องค่านิยมและความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเทศบาลมีระดับความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าสถานศึกษามัธยมศึกษาและการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเป็นค่านิยมเบื้องต้นของความมุ่งมั่นในการทำงาน

Elliot (1992: 3468-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การร่วมมือกับการกระจายอำนาจในสถานศึกษา เพื่อกำหนดคุณภาพของสถานศึกษา จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครู และอาจารย์กับการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับความร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษา

ผลจากการวิจัยพบว่า การเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกัน เป็นแบบในการจัดโครงสร้างและการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพและได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างของการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในสถานศึกษาไปใช้

Feirsen (1992: 2341-A) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติสถานศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า การรักษาวินัยธรรมสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของสถานศึกษาที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Conrad, C.F. and Blackburn, R.T. (1995: 279-295) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เกณฑ์สำหรับการปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์ที่ผู้บริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยใช้ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) จำนวนนักศึกษา (student numbers) 2) ทรัพยากรจากภายนอก (external resources) 3) ค่าตอบแทน (cost) 4) อำนาจผลิต (productivity) 5) ความเป็นศูนย์กลาง (centrality) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) ความหลากหลาย (diversity)

Segars, M.S.R. and Dochy, F.J.R.C. (1996: 115-137) ได้ทำการวิเคราะห์เกณฑ์ประเมินสถาบันอุดมศึกษาของสมาคมให้การรับรองมาตรฐานสถาบัน สรุปได้ว่าเกณฑ์ประเมินที่ทำความสัมพันธ์กับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นและวัตถุประสงค์ของสถาบันควรมีความมุ่งมั่นและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน 3) สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพควรมีโปรแกรมวิชาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งมั่นของสถาบัน และมีสัดส่วนของหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไปอย่างเหมาะสม 4) ทรัพยากรการเงิน สถาบันอุดมศึกษาควรมีความมั่นคงทางการเงิน กล่าวคือมีทรัพยากรการเงินเพียงพอสำหรับการทำให้ความมุ่งมั่นของสถาบันบรรลุผล 5) อาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการเตรียมอาจารย์และจัดให้มีประสบการณ์ที่ส่งเสริมการทำให้ความมุ่งมั่นของสถาบันบรรลุผลได้มากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ และ 6) ห้องสมุด/ศูนย์การเรียนรู้ เกณฑ์รับรองมาตรฐานโดยทั่วไป ไม่ได้ระบุขนาดเล็ก

ที่สุดของห้องสมุด แต่ได้กำหนดให้ห้องสมุดมีเอกสาร ตำรา อย่างเพียงพอเพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักสูตรและโปรแกรมของสถาบันอุดมศึกษา

Dotun and Dennis (1999: 633-650) แห่งมหาวิทยาลัย Liverpool ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ

ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรม คือหลักปฏิบัติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร อีกทั้งปัจจัยนี้ยังเป็นพื้นฐานของกรอบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับการตรวจสอบวัฒนธรรมคุณภาพในครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการมอบอำนาจ, การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า, การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ, การทำงานเป็นทีม, ความสำเร็จของผู้บริหารสูงสุด และวัฒนธรรมของหมู่คณะที่เปิดกว้าง และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้องค์กรเกิดการพัฒนา

Tommy (2002: 272 – 276) ได้ดำเนินการวิจัยในหัวข้อ วัฒนธรรมคุณภาพ : ผลผลิตที่เกิดจากการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงในเกาะฮ่องกงได้นำระบบการจัดการคุณภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ได้การรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000 สาเหตุของการนำระบบจัดการคุณภาพมาใช้นั้นเป็นไปเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ด้านคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยในการดำเนินการดังกล่าวตลอด 3 ปีที่ผ่านมาพบว่าคุณภาพของการบริการของบริษัทรับเหมาก่อสร้างยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังพบว่าการนำระบบคุณภาพมาใช้ในการบีบบังคับมากกว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพยังไม่ได้ถูกสร้างขึ้นในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ดังนั้นการที่จะให้คุณภาพเกิดขึ้นจริงได้นั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรให้เห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ

สรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการ มีรูปแบบและกลยุทธ์ที่หลากหลายอันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาของกระบวนการบริหารจัดการ โดยตรงกับสถานศึกษา เช่น กลยุทธ์สนับสนุนระบบการศึกษาโดยให้การเกื้อกูลทางสังคมในด้านวิชาการและมวลชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะสมองไหล กลยุทธ์สร้างทัศนคติผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ และกลยุทธ์ระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้ มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงาน เป็นต้น กลยุทธ์จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรแต่ละส่วนงานซึ่งเป็นผู้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ เหล่านั้น แม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่า ต้องอาศัยปัจจัย

แห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดการรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุม และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารกลยุทธ์จึงถือเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากพบว่าองค์กรมิได้นำแผนกลยุทธ์ที่ทำไว้แปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้ทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าองค์กรมิได้มีหน่วยงาน “เจ้าภาพ” ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

Dwyer (1990: 721) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลจากการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม ถึงแม้การสร้างผลผลิตใหม่จะช่วยสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนด้านธุรกิจที่อาจมีความเสี่ยงทางธุรกิจก็ตาม โดยการดำเนินกิจกรรมที่จะต้องควบคุมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างกระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 13 รายการ ได้แก่ (1) การคัดกรองเบื้องต้น (2) การประเมินความต้องการพื้นฐานของตลาด (3) การประเมินทักษะทางเทคนิคพื้นฐาน (4) รายละเอียดการศึกษาและการวิจัยตลาด (5) การวิเคราะห์ด้านธุรกิจและการเงิน (6) การพัฒนาผลผลิต (7) การตรวจสอบผลผลิตที่ใช้ในบ้าน (8) การตรวจสอบผลผลิตของลูกค้าผู้รับบริการ (9) การตรวจสอบตลาดจำหน่ายและการทดลองขาย (10) การทดลองผลิตสินค้า (11) การวิเคราะห์ธุรกิจการค้าเบื้องต้น (12) การเริ่มต้นผลิตสินค้า (13) การเปิดตลาดสินค้า ทั้งนี้การบริหารจัดการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพตามขอบข่ายการสำรวจผลการศึกษาวิจัย พบว่า มีการนำรูปแบบ 7S มาปรับใช้ในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทหน่วยงานเพื่อส่งผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย (1) ยุทธวิธีการจัดการ (Strategy) (2) การร่วมแบ่งปันค่านิยม (Shared value) (3) แบบแผนการจัดการ (Style) (4) การจัดการด้านโครงสร้าง (Structure) (5) การจัดการทีมงาน (Staff) (6) การใช้ทักษะการจัดการ (Skills) (7) การจัดการด้านระบบ (Systems)

Barclay & Benson (1990: 13) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่ในบริบทการปฏิบัติของหน่วยงานปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะบทบาทหน้าที่ของการจัดการ เพื่อให้การสนับสนุนรับรองบุคลากรทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่จะประกอบด้วยลำดับของกิจกรรมที่นำโดยผู้ปฏิบัติหรือทีมงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านบุคคล ทักษะ วัฒนธรรม และทรัพยากรที่ใช้ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7S ได้แก่ กลวิธี (strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (System) ทีมงาน (Staff) แบบแผนการปฏิบัติ (Style) ทักษะ (Skills) และการแบ่งปันค่านิยม (Shared value) การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดใช้กรอบแนวคิด 7S สำหรับ

วิเคราะห์ลักษณะผลผลิตใหม่ที่พัฒนาขึ้น โดยจัดเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามของผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 149 คน และสนับสนุนด้วยข้อมูลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 10 คน เพื่ออธิบายสิ่งที่หน่วยงานได้ปฏิบัติงานจนกระทั่งประสบผลสำเร็จในการสร้างผลผลิตใหม่ที่เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวังสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นความสำเร็จตามที่วางแผนและมุ่งหวังไว้เบื้องต้น

Haedaker & Ahmed (1995: 28) ได้ทำการวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารงานหน่วยงานด้านการค้าโดยบูรณาการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ตามมุมมองความคิดของยุโรปและญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการพัฒนารอบงานบนพื้นฐานแนวคิดของ McKinsey โดยเฉพาะประเด็นความเหมือนและความต่างของวิธีการแบบยุโรปและแบบญี่ปุ่น สำหรับนำไปใช้ในการผลิตสินค้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ภายใต้ปัจจัยเงื่อนไขกรอบการศึกษาที่นิยมไว้ดังนี้ (1) เพื่อการตัดสินใจความเห็นในสิ่งที่มีอิทธิพลหรือปัจจัยในการผลิตสินค้าด้วยคุณภาพระดับสูงขององค์กรการผลิตในประเทศต่างๆ โดยใช้กระบวนการวิจัยสนับสนุน (2) เป็นการศึกษาผลกระทบของการผลิตสินค้าเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ (3) เป็นการสำเร็จข้อมูลเพื่อประเมินผลการบูรณาการด้านเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าขององค์กรที่สนับสนุนหรือผลักดันให้ใช้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ซึ่งมีบริบทการใช้เทคโนโลยีตามขอบข่ายของการใช้กลวิธีปฏิบัติ การประกันคุณภาพ (quality assurance) การควบคุมการผลิตและการออกแบบ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้มีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลในด้านต่อไปนี้ (1) ความสอดคล้องกัน (conformance) เป็นความสามารถในการนำเสนอคุณภาพงานที่มีความคงเส้นคงวา (2) การนำส่งผลงานตามที่กำหนด (delivery dependability) เป็นความสามารถในการนำส่งผลผลิตหรือผลงานตรงตามกำหนดเวลา (3) การปฏิบัติ (performance) เป็นความสามารถในการกำหนดคุณภาพผลงานให้อยู่ในระดับสูง (4) ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนผลงาน (speed of product change) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผลงานตามแผนในระยะเวลาอันรวดเร็ว (5) ความรวดเร็วในการส่งผลงาน (delivery speed) เป็นความสามารถในการนำส่งผลผลิตได้อย่างรวดเร็ว (6) การกำหนดราคาผลผลิตในระดับต่ำ (low prices) เป็นความสามารถในการเสนอราคาผลผลิตให้อยู่ในระดับต่ำ (7) ความยืดหยุ่นในการกำหนดปริมาณผลผลิต (volume flexibility) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปริมาณผลผลิตได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว และ (8) การเพิ่มขยายเส้นทางของผลผลิต (broad product line) เป็นความสามารถในการเพิ่มปริมาณเส้นทางหรือวิธีการส่งจำหน่ายสินค้าผลผลิต

ทั้งนี้ ระบบการจัดการขององค์กรสินค้ามีแนวทางการผลิต การจำหน่ายและการจัดเก็บผ่านการเชื่อมต่อด้วยแบบแผนการบูรณาการปัจจัยเงื่อนไขการบริหารจัดการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยประยุกต์ใช้แนวคิดตามรูปแบบ 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยหลักการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมยืดหยุ่นตามหลักการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นร่วมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ มีการผสมผสานแบบแผน (style) การปฏิบัติ ด้วยกลวิธีตามแนวทางประชาธิปไตยที่เริ่มจากสมาชิกฐานล่างเสนอไปยังหน่วยงานเบื้องต้น มีการใช้ทักษะการปฏิบัติงานของบุคคลและ

ทีมงานมีการแบ่งปันค่านิยมร่วมกัน ซึ่งการดำเนินการประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารจัดการหน่วยงานด้านการผลิตและจำหน่ายสินค้า ตามแนวทางของกลุ่มประเทศยุโรปและญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้หน่วยงานต้องการความพยายามและเวลาสำหรับการดำเนินงานด้านผลผลิตและจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการแข่งขันด้านการลงทุนตามแนวทางใหม่ด้วยวิสัยทัศน์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบูรณาการการจัดการในองค์กรประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์มากขึ้น

Hanafizadeh (2011: 23) ได้ศึกษาเชิงประจักษ์ด้านการวางแผนทรัพยากรเพื่อการลงทุนภายใต้เงื่อนไขการใช้กรอบรูปแบบ 7S ของ McKinsey ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนและการลงทุนในการดำเนินการค่อนข้างสูง รวมทั้งใช้เวลาในกระบวนการค่อนข้างมากเสี่ยงกับความท้าทายและความสำเร็จในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ดังนั้น การประเมินความพร้อมในการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นในการบริหารโครงการ เพื่อดำเนินการตรวจสอบให้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการวางแผนทรัพยากรดำเนินงานในระยะเริ่มต้นของการนำแผนโครงการไปปฏิบัติภายใต้กรอบแนวคิดรูปแบบ 7S ของ McKinsey เพื่อยืนยันการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนผ่านโครงสร้างการเตรียมความพร้อมของการบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านกลยุทธ์หรือยุทธวิธี (Strategy) ด้านระบบงาน (System) ด้านทักษะปฏิบัติงาน (Skill) ด้านแบบแผนหรือวัฒนธรรมการปฏิบัติ (Style/Culture) ด้านทีมงาน (Staff) และด้านการแบ่งปันค่านิยมหรือการกำหนดเป้าหมายขั้นสูง (Shared values or Superordinate goals) ซึ่งการใช้กรอบแนวคิด 7S จะส่งผลให้สถานการณ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้รับการอธิบายและปรับเปลี่ยนเงื่อนไขสำคัญในเบื้องต้นก่อนนำระบบดังกล่าวไปใช้ โดยที่การศึกษาครั้งนี้ได้นำระบบตามรูปแบบ 7S ไปใช้กับหน่วยงานด้านการเงินและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Guenzi & Storbacka (2015: 84) ได้ศึกษาผลการบริหารจัดการด้านการบัญชีของหน่วยงานด้านการจำหน่ายสินค้า เนื่องจากปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญของความพยายามที่จะสร้างความเป็นศูนย์รวมหรือการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรได้แก่ การปรับเปลี่ยนแบบแผนการจัดการด้านการบัญชีในงานสำคัญให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรควรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ แต่หลายหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวอีกมาก การศึกษารายกรณีครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความเข้าใจในสาระสำคัญขององค์กรในประเด็นที่ต้องการนำไปใช้ ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ที่เป็นการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญของกรอบงานที่มีคุณภาพของ 7S มาปรับใช้เป็นรูปแบบการบริหารงานในบริษัทภายใต้เงื่อนไขของโปรแกรมหรือแบบแผนที่ชื่อว่าโปรแกรมการบริหารด้านการบัญชีที่เป็นรายการสำคัญ (Key Account Management Program) หน่วยงานด้านการจำหน่ายสินค้านำเอาโปรแกรกดังกล่าวไปปรับใช้ โดยการสังเคราะห์แนวคิดแบบแผนของโปรแกรม 7S มาบูรณาการใช้กระบวนการบริหารการจำหน่ายของบริษัท และปรากฏว่าหน่วยงาน

ที่นำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ในสิ่งสำคัญ ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าด้านความเข้าใจทางวิชาการและการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Arvand (2016: 301) ได้ทำการศึกษาทฤษฎี (strategy) สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้บังเกิดประสิทธิภาพ โดยปรับขยายแนวคิด 7S ของ McKinsey มาใช้ในการบริหารทรัพยากรขององค์กรทางอุตสาหกรรม รูปแบบการจัดการด้วยกลวิธีที่ใช้ความเข้าใจ (Comprehensive strategic management model) ควบคู่กับกระบวนการตรวจสอบด้วยระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุลย์ (Balanced scorecard) ซึ่งผลการประเมินรูปแบบการจัดการดังกล่าวพบว่า มีมุมมองความเห็นด้านประสิทธิภาพปรากฏค่อนข้างชัดเจนและหากมีการนำระบบการควบคุมมาใช้ควบคู่กับกลวิธีดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนจะช่วยแก้ปัญหาที่ยากด้วยการบริหารกลยุทธ์ได้สำเร็จ

ดังนั้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และมีผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรปรารถนา องค์กรที่มีความมุ่งมั่นบริหารงาน ตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน เป็น “เจ้าภาพ” รับผิดชอบในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนาระบบวัดผลการดำเนินงาน ทบทวน พัฒนา สื่อสาร รายงานผล และบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับหน่วยงานย่อยในองค์กร ประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยหน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีบทบาทและภารกิจ ดังนี้ 1) จัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีตัวชี้วัด และกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง 2) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่หน่วยงานย่อย และบุคคลทุกระดับในองค์กรให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ 3) ทบทวนแผนกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น 4) พัฒนาแผนกลยุทธ์ วางแผนงานในภาพรวม จัดประชุมวางแผนประจำปี ตลอดจนให้ความรู้เรื่องการวางแผนและโครงการแก่หน่วยงาน 5) สื่อสารแผนกลยุทธ์และรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง 6) จัดการข้อเสนอแนะและความคิดริเริ่มใหม่ จัดลำดับความสำคัญและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และ 7) บูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประโยชน์ของการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารกลยุทธ์ขององค์กรคือองค์กรมีหน่วยงานเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผลระดับองค์กรสู่หน่วยงานย่อยและสู่ระดับบุคคล ปรับปรุงการสื่อสารกลยุทธ์และแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ตลอดจนช่วยให้ทุกคนในองค์กรรู้จัก

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะดำเนินการได้ตาม
ยุทธศาสตร์ที่องค์กรมุ่งเน้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research And Development) แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

การศึกษาศภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนให้เอื้อต่อการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตามกรอบ 7S และ C-PEST

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุผลด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน หัวหน้าระดับ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย จำนวน 4 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 3 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ผ่านการพิจารณาความสอดคล้องด้วยการหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2548: 68; อ้างอิงจาก Waltz; & Bausell. 1981; Lynn. 1986) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่ามีค่า CVI เท่ากับ 0.95

1.2.3 วิธีเก็บข้อมูล ดำเนินการโดยส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียน จากนั้นจึงประสานทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ ที่สะดวกในการสัมภาษณ์ พร้อมส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ทราบล่วงหน้าทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และทาง Application Line

1.2.4 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แนวคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และสร้างความคุ้นเคยด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ กับบุคลากรหลักของโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร

1.2.5 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่อยู่ในรูปแบบการบันทึกเสียง การจดบันทึก และผลการศึกษาเอกสารของสถานศึกษา แล้ววิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล (Content Analysis) และวิเคราะห์ความถี่ของข้อมูล รวมทั้งจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผลการสัมภาษณ์ในขั้นนี้พบว่าโรงเรียนยังมีสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ให้ประสบผลสำเร็จตามศักยภาพที่มีอยู่ โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างกลยุทธ์จากการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (ประกอบด้วยการสร้างกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้) ของนักกลยุทธ์และนักการศึกษา โดยเลือกใช้ของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991) กับสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี. 2552: ออนไลน์) เป็นหลัก พบว่าการสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการทำ SWOT Matrix Analysis 2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3. การสร้างกลยุทธ์ และการตรวจสอบด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ

ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี บนพื้นฐานการวิเคราะห์แนวคิด C-PEST และกรอบการบริหารจัดการแบบ 7S ของ McKinsey สนับสนุน

2. จัดสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยการบูรณาการองค์ความรู้แนวคิดด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล กับข้อมูลผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น พร้อมกำหนดตัวชี้วัด แล้วเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อพิจารณาตรวจแก้ไข แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปริญญาบัตร

3. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ผู้วิจัยจัดสร้างขึ้น ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีหนึ่งในการศึกษาข้อมูลตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) โดยการใช้หลักการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction) เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน เป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดลุ่มลึก และครอบคลุมประเด็นเนื้อหาตามความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม สามารถดำเนินการได้รวดเร็วประหยัดเวลา โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามจากกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วนำข้อคำถามมาจัดลำดับให้ครอบคลุมสาระสำคัญตามกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมสามารถนำไปใช้ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ในระยะต่อไป

2. การเตรียมบุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้วิจัยได้เตรียมบุคลากรในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

2.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้จุดประเด็นการสนทนาด้วยการถามคำถามและกำกับการสนทนาให้เป็นไปตามแนวทางหัวข้อที่จะศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงประเด็นและครอบคลุมภายในระยะเวลาที่กำหนด และไม่สร้างความตึงเครียดแก่ผู้สนทนา นอกจากนี้ผู้ดำเนินการสนทนาต้องให้ความสนใจกับสมาชิกที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทผู้ดำเนินรายการไม่ใช่ผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมฟังสิ่งที่อาจไม่พอใจ

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการกำหนดนโยบายและแผน ด้านการส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ด้านการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ และด้านการบริหารสถานศึกษา รวม 14 คน

2.3 การเตรียมอุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยเครื่องบันทึกเสียง (จำนวน 2 ชุด เหลื่อมกัน 5 นาที) ไมโครโฟน เครื่องขยายเสียง เพื่อเก็บข้อมูลการสนทนาทั้งหมด

2.4 การจัดสถานที่สนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเลือกใช้ห้องประชุมของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นที่จัดสนทนากลุ่ม และแจ้งนัดหมายผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มตามที่กำหนดไว้เบื้องต้น

3. ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการสนทนากลุ่ม ประธานผู้ดำเนินการสนทนาจะกล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมการสนทนาและพูดคุยเรื่องทั่วไป เพื่อให้สมาชิกรู้สึกผ่อนคลายและเป็นกันเอง จากนั้นจึงเริ่มการสนทนา โดยประธานจะแนะนำตนเอง ผู้เข้าร่วมการสนทนา ผู้วิจัย และผู้ช่วยนักวิจัย และขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกการสนทนา แล้วดำเนินการสนทนา จากคำถามทั่วไป จนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่ายไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ตามประเด็นสำคัญของกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีที่มีคุณภาพ เหมาะสมและครอบคลุมประเด็นที่เป็นไปได้ โดยให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและมีคุณค่าในกลยุทธ์การบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยกำหนดระยะเวลาสำหรับใช้ในการสนทนา 3 ชั่วโมง กรณีที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน จะเสนอให้อภิปรายทบทวนในประเด็นนั้นอีกครั้ง และปรับกลยุทธ์ในการสนทนา จนกระทั่งมีความเห็นสอดคล้องกัน (Consensus)

4. ขั้นตอนการยุติการสนทนา

เมื่อได้สรุปประเด็นสาระสำคัญครอบคลุมตามกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนที่มีคุณภาพเหมาะสม และเห็นว่าสามารถนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ในขั้นตอนต่อไปได้สำเร็จ ผู้นำการประชุมได้ยุติการสนทนา จากนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปข้อมูลไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นไปได้อย่างมากที่สุด

5. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์จากการจดบันทึก จากการถอดคำบันทึกเสียง และความจำ จัดพิมพ์ข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลทั้งหมด (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตามคุณสมบัติของมโนทัศน์ และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่อธิบายความหมายข้อมูล แล้วเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไข ความสัมพันธ์ บริบท กระบวนการที่ปรากฏจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การวิจัย ตลอดจนแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพตามที่ได้ศึกษาไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่มในครั้งนี้

6. นำกลยุทธ์ที่ได้จากการสนทนากลุ่มแต่ละกลยุทธ์มาสร้างเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน
ตอบเห็นด้วยน้อย	ให้	2	คะแนน
ตอบเห็นด้วยปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ตอบเห็นด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
ตอบเห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5	คะแนน

แล้วหลังจากนั้นนำแบบสอบถามดังกล่าวไปสอบถามความคิดเห็นกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จำนวน 63 คน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติดังนี้

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ทั้งนี้มีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	แปลว่า เห็นด้วยกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	แปลว่า เห็นด้วยกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	แปลว่า เห็นด้วยกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	แปลว่า เห็นด้วยกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	แปลว่า เห็นด้วยกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

6.3 วิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งนี้มีเกณฑ์ในการพิจารณาว่า ถ้าค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 แปลว่า กลยุทธ์นั้นถือเป็น 1 องค์ประกอบ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กลยุทธ์นั้นๆ ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ในทางสถิติ และถ้าม่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป แปลว่าแนวปฏิบัตินั้น ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์นั้น

กล่าวโดยสรุป ตอนที่ 2 จะได้รอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และแนวปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 การศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรี จำนวน 21 คน

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ครูผู้สอนวิชาดนตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรี จำนวน 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ผู้วิจัยจัดสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มากำหนดเป็นคำถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ขั้นตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ที่มีคำตอบ 2 ทางเลือกคือ เหมาะสมกับ ไม่เหมาะสม

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ผู้วิจัยจัดสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มากำหนดเป็นคำถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนวิชาดนตรี ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ขั้นตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเป็นไปได้ ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

3.1 ร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วนำเสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) มีสูตรในการคำนวณและขั้นตอนดังนี้

$$IOC = \sum \frac{R}{n}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถาม วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 -1 หมายถึง ข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โดยใช้สูตร IOC

3) พิจารณาข้อที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 พร้อมมีข้อเสนอให้ปรับปรุงบางประการในประเด็นข้อคำถามให้มีความชัดเจน สอดรับกับสาระสำคัญและแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการในสถานศึกษาด้านความเป็นเลิศทางดนตรีมากขึ้น

3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับ ครูและบุคลากรโรงเรียนสตรีวิทยา 2 จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดสอบวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach .1970: 161) ดังนี้

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

เมื่อ α คือ ความเที่ยงของแบบสอบถาม

k คือ จำนวนข้อคำถาม

s_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

$\sum s_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70

3.4 จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารและครูผู้สอนวิชาดนตรี ถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 21 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามพร้อมคำชี้แจง ด้วยบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (Express Mail Service : EMS) โดยก่อนส่งแบบสอบถาม ได้โทรศัพท์ประสานแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง 21 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทั้งจากผู้บริหารโรงเรียนแต่ละ 1 คน และครูผู้สอนวิชาดนตรีแต่ละ 2 คน รวม 42 คน ให้รับทราบล่วงหน้าแล้ว โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

5.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และทดสอบความแตกต่างของค่าความถี่ ด้วยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test : χ^2)

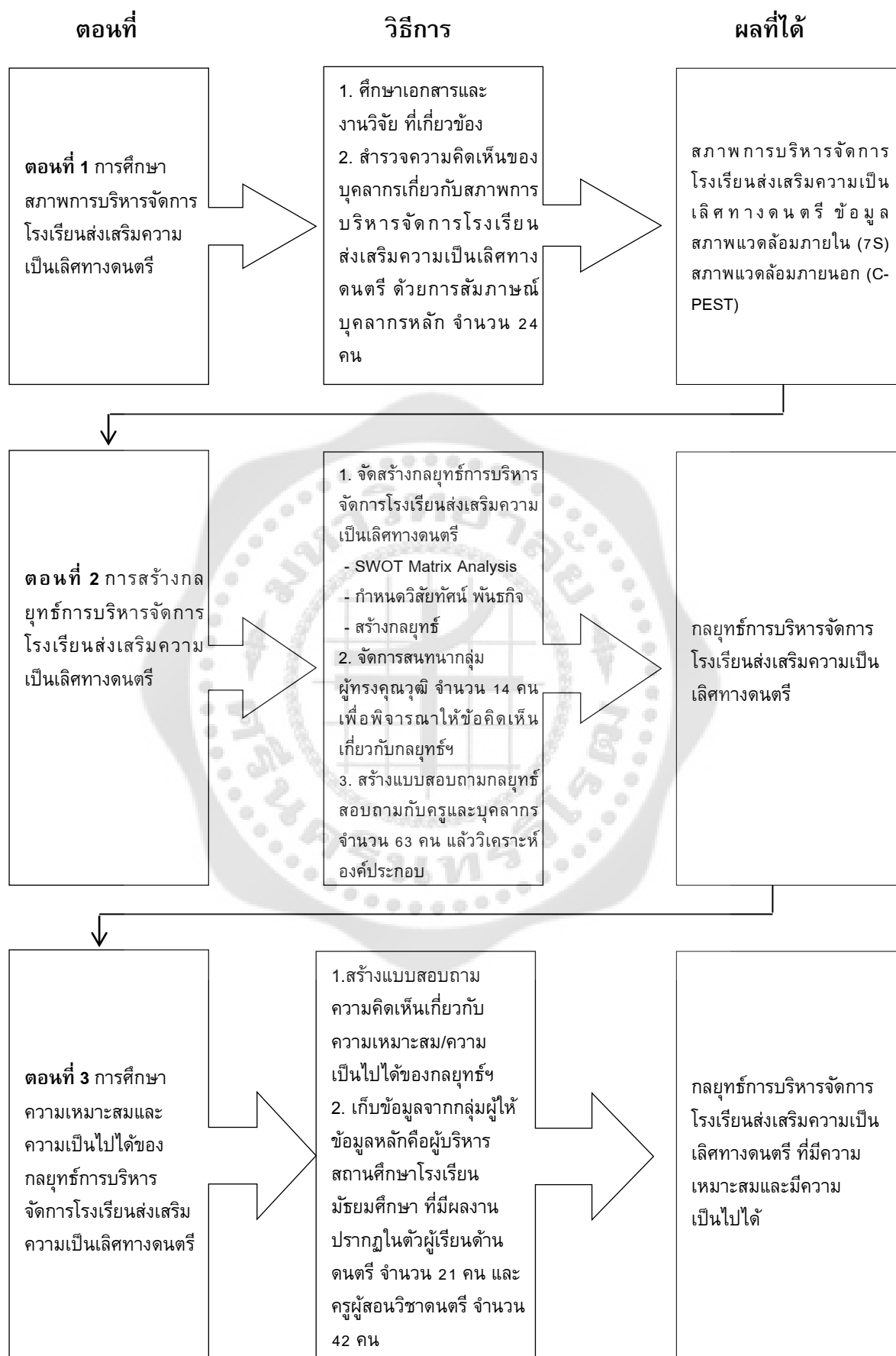
5.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยใช้สถิติคือค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) กับเกณฑ์ ($\mu=3.50$) ด้วยการทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว (t-test for one-sample) เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

จากรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถเขียนสรุปวิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบ 20





บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และ 3) เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน หัวหน้าระดับ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย จำนวน 4 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการ Content Analysis ตามกรอบ 7S ของ McKinsey 7S ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure : S1) ด้านระบบการดำเนินงาน (System : S2) ด้านบุคลากร (Staff : S3) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill : S4) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S5) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร (Style : S6) ด้านวิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในหน่วยงาน (Shared Values : S7) และ C-PEST ประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้รับบริการ (Customer : C) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political : P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) ด้านสังคม และวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม (Social-Cultural : S) ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) ปรากฏผลดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
(1) ด้านโครงสร้าง องค์กร (Structure : S1)	- โครงสร้างองค์กรเน้นการกระจายอำนาจ - สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคสมัย	- เพิ่มขึ้นตอนการปฏิบัติงานมากขึ้น - การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น
(2) ด้านระบบการ ดำเนินงาน (System : S2)	- ระบบปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ - ห้องสมุดมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการค้นคว้าเพิ่มเติมทั้งหนังสือภาษาไทยและหนังสือภาษาต่างประเทศ และมีคอมพิวเตอร์บริการการสืบค้นข้อมูล - โรงเรียนมีการใช้ระบบ ICT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร - มีแหล่งงบประมาณสนับสนุนงานบริหาร - มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง - การปฏิบัติงานมีข้อมูลสารสนเทศ - สนับสนุนให้มีการทำวิจัยชั้นเรียน - โรงเรียนมีการใช้ระบบ ICT เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน (มีทุกห้องเรียน) - โรงเรียนติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดตามบริเวณต่าง ๆ ของโรงเรียนที่เป็นจุดเสี่ยงเพื่อความปลอดภัยของนักเรียน - โรงเรียนมีการวัด ประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อนำผลประเมินไปปรับแก้ไข - มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย - สื่อและอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน - มีโปรแกรมระบบการจัดการเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	- ขาดแคลนโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียน - ปรับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลที่ความแตกต่างจากหลักสูตรแกนกลางเพื่อตอบสนองความเป็นโรงเรียนเฉพาะทางสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี - ขาดการบูรณาการกิจกรรมและองค์ความรู้ทางด้านดนตรีให้สอดคล้องแทรกเชื่อมโยงในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกรายวิชา

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
(3) ด้านบุคลากร (Staff : S3)	- เพียงพอสำหรับการสอนวิชาสามัญหรือวิชาพื้นฐาน - จำนวนครูครบชั้น/ห้องเรียนและสาขาวิชา - ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนพร้อมที่จะปฏิบัติงาน - มีบุคลากรที่หลากหลาย ตรงตามสาขาที่จบมา	- จำนวนครูเฉพาะทางด้านดนตรีไม่เพียงพอตามประเภทเครื่องดนตรี - ขาดบุคลากรสายบริหาร - ขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิผลของงาน - ภาระงานเกี่ยวกับการบริการของฝ่ายต่าง ๆ มีมากแต่ผู้รับผิดชอบจำนวนน้อย - ขาดเครือข่ายนักดนตรีระหว่างครูกับครู นักเรียนกับนักเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาความเป็นเลิศทางดนตรี - อัตรากำลังครูที่มีวุฒิทางดนตรีไม่สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน - ครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านดนตรีมีจำนวนน้อย

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
(4) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill : S4)	- ตรงตามวุฒิและความถนัด - ครูมีความสามารถตรงตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย - ครูส่วนใหญ่เป็นครูรุ่นใหม่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น - ครูสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ - บุคลากรมีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ - มีเจ้าหน้าที่ คอยบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ให้ใช้งานได้ตลอดเวลา	- ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ทุก คน - ขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่ 2 - ครูรุ่นใหม่ไม่มีประสบการณ์ ความผูกพันเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียน - ขาดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านระบบการประกันคุณภาพ - บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรยังขาดความเข้าใจในประวัติและความเป็นมาของการจัดตั้งโรงเรียน - บุคลากรไม่กล้าแสดงออกทางด้านภาษาต่างประเทศ - การจัดอบรมทางด้านภาษาต่างประเทศมีน้อย - ต้องจ้างครูเจ้าของภาษา - ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านดนตรี - ครูในรายวิชาสามัญยังไม่เข้าใจความเป็นธรรมชาติของนักดนตรีจึงเป็นสาเหตุทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีกับนักเรียน - ครูและบุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางด้านดนตรียังขาดการสนับสนุนทางด้านวิทยฐานะ

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
(5) ด้านยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ (Strategy : S5)	- มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน - วิสัยทัศน์มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	- การกำหนดปรัชญา หรือปณิธานภารกิจ เป้าหมาย กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนงาน โครงการ โครงสร้าง และการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ไม่ครอบคลุม - ขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง - ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี - ไม่มีการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองรับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง
(6) ด้านแบบแผนหรือ พฤติกรรมในการ บริหาร (Style : S6)	- มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้มแข็ง - เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน - ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ - โรงเรียนมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ - แบ่งการทำงานระหว่างครูฝ่ายการสอนกับครูฝ่ายสนับสนุนการสอน ทำให้ครูทุ่มเทกับการสอนได้อย่างเต็มที่	- ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - ในแต่ละฝ่ายมีงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งงานบางงานสามารถรวมกันได้ - ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนทำให้ไม่เข้าใจในธรรมชาติของนักดนตรี - ขาดการประสานความร่วมมือที่ดีกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
(7) ด้านวิสัยทัศน์/ ค่านิยมร่วมใน หน่วยงาน (Shared Values :S7)	- บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำ - มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ผลิदनักเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านดนตรี มีศักยภาพด้านดนตรีที่ได้มาตรฐานสากล	- ขาดการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน - ขาดเวทีการแสดงผลงานของนักเรียน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางด้านสถานที่ไม่เอื้ออำนวย - นักเรียนขาดความรู้ความเข้าใจต่อวิชาสามัญ วิชาพื้นฐาน ในการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีชื่อเสียง - พัฒนาฝึกซ้อมนักเรียนเพื่อก้าวสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติ
(8) อื่น ๆ		- ปริมาณหอพักไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน

1.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
1. การเมืองและ กฎหมาย (Political : P)	- นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนให้ทุกคนมีความเท่าเทียมและมีโอกาสในการได้รับการศึกษา - การนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้เป็นแนวในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน	- นโยบายทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มาจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจทางการเมือง - การเมืองไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน - ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร - การประเมินภายนอกที่ไม่เข้าใจบริบทโรงเรียนดนตรี ทำให้ผลการประเมินไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรจะได้รับ - กระบวนการสรรหาผู้บริหารที่มีความเข้าใจในบริบทของการเป็นโรงเรียนดนตรี

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
2. เศรษฐกิจ (Economic : E)	- โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี - เนื่องจากที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในเขตชุมชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีทำให้นักเรียนหรือแหล่งเงินทุนให้ความเชื่อมั่นกับโรงเรียน - ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความสามารถและมีความพร้อมในการสนับสนุน กิจกรรมของโรงเรียน - โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง - ภาคเอกชนมีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องในการสนับสนุนทางการศึกษา	- ประชากรในพื้นที่มีรายได้แตกต่างกัน - งบประมาณหลักได้จากการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ - ขาดการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทนหรือค่าจ้างวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ - ขาดการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาทักษะทางดนตรีผ่านการประกวด แข่งขันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ - การคำนวณค่าใช้จ่ายของนักเรียนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของโรงเรียน - งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน - การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเนื่องจากข้อจำกัดด้านสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสม

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
3. สังคมและ วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม (Social-Cultural : S)	- โครงสร้างระบบสาธารณูปโภค การคมนาคม สมบูรณ์ - การติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็ว - มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย เช่น ห้างสรรพสินค้า สนามบิน มหาวิทยาลัยทั้ง ของรัฐและเอกชน และความรู้ทางวัฒนธรรม เช่น ตลาดน้ำโบราณ พิพิธภัณฑ์ ฯลฯ - มีการส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี ต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ - ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการเรียน การสอนที่เน้นการใช้ภาษาอังกฤษและ ภาษาต่างประเทศที่ 2 - ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อการนำระบบการ รักษาความปลอดภัยของนักเรียน มาใช้ผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)	- ลักษณะชุมชน ประชาชนไม่นิยม สถาบันการศึกษาเอกชน - มลภาวะทางเสียง ทางอากาศ และ ปัญหาการจราจร - ปัญหาการจราจร ติดขัดในชั่วโมง เร่งด่วน และควบคุมระยะเวลาในการ เดินทางไม่ได้ - มีสื่ออยู่ เช่น ร้านเกม โทรศัพท์มือถือ ทำให้นักเรียนมีความ เสี่ยงต่อการดำรงชีวิต - ความแตกต่างทางด้านศาสนามี ผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เนื่องจากมีประชากรที่หลากหลายเข้า มาอาศัยอยู่ - ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตรหลาน เนื่องจากต้องทำงาน - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้รุ่นพี่ รุ่นน้องมีความผูกพันกับโรงเรียนมาก ยิ่งขึ้นอาจจัดให้มีชมรมรุ่นพี่สอนน้อง - บุคลากรทุกภาคส่วนที่มีส่วน เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจความเป็น ธรรมชาติของโรงเรียนและนักเรียน ดนตรีเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อ เสียโอกาสของนักเรียนที่ควรจะได้รับ - ขาดการประสานความร่วมมือที่ดีกับ สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา เพื่อการรับนักเรียนที่ สำเร็จการศึกษาเข้าเรียนในสาขา ดนตรีไทย สาขาดนตรีสากล หรือ สาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
4. เทคโนโลยี (Technological : T)	- ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสารเป็นช่องทางหนึ่งให้โรงเรียนสามารถส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลายมากขึ้น - มีระบบแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ผ่าน ICT - ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา - ผู้ปกครองให้การสนับสนุน การจัดหาอุปกรณ์ ICT ทั้ง Hardware Software และ People ware เพื่อการเรียนการสอน	- บางครั้งความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร อาจทำให้นักเรียนขาดการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และไม่เคารพกฎระเบียบซึ่งจะส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน - สื่อ Internet คอมพิวเตอร์ Social Media มีผลต่อการเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม จริยธรรมในการใช้ระบบเครือข่ายการขาดการกำกับดูแลด้านคุณธรรม
5. ผู้รับบริการ (Customer : C)	- เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้ปกครองที่ต้องการให้บุตรหลานได้ศึกษาในสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี - โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำให้ประชาชนมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา - นักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวผ่านสื่อทุกช่องทาง	- ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างนักเรียนและผู้ปกครองมีน้อย - นักเรียนขาดความอบอุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียน - ชุมชนโดยรอบโรงเรียนมีแหล่งอบายมุข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้

และนอกจากนี้ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ยังพบว่ามีข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพิ่มเติม เช่น

1) เปลี่ยนแปลงระบบการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ และเปลี่ยนสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ

2) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลประเมินผลที่มีความเป็นสากล โดยเฉพาะการตรวจสอบหรือการประเมิน จากหน่วยงานภายนอก ที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางดนตรีในระดับนานาชาติ

- 3) พัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ บูรณาการให้เชื่อมโยงกิจกรรมทางดนตรีและองค์ความรู้ทางดนตรี
- 4) พัฒนากิจกรรมแนะแนว และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มองเห็นภาพการศึกษาต่อ หรือการมีงานทำในอนาคต
- 5) สร้าง แสงหาเวทีให้นักเรียนได้มีโอกาสดำเนินกิจกรรมทางดนตรีตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงระดับนานาชาติ
- 6) เปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาผู้บริหาร ที่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และเข้าใจในธรรมชาติของการเป็นนักดนตรี สามารถบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรีได้
- 7) ปรับปรุงการกำหนดกรอบอัตราจ้างครูให้เหมาะสมต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (ครูดนตรี : นักเรียน) เป็น 1 : 5
- 8) ส่งเสริมการวางแผนผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในอนาคตให้มั่นคงและยั่งยืน
- 9) ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรภายในโรงเรียน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้าใจธรรมชาติของนักเรียนดนตรี เอื้อประโยชน์ต่อนักเรียนที่มุ่งมั่น ต้องการจะเป็นเลิศทางดนตรี
- 10) ปรับปรุงเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนให้เหมาะสม โดยเสนอเป็นมติคณะรัฐมนตรี
- 11) เปลี่ยนแปลงการสนับสนุนงบประมาณให้มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป
 - การก่อสร้างและการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่
 - เครื่องมือดนตรีทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลที่มีคุณภาพสูง
 - ค่าตอบแทนเพื่อเป็นค่าจ้างวิทยากร ศิลปินแห่งชาติ นักดนตรีหรือผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการประกวด แข่งขัน และแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับชาติและระดับโลก
- 12) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี โดยเฉพาะเครือข่ายนักดนตรีรุ่นพี่ รุ่นน้องที่มีความผูกพันกับองค์กร
- 13) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
- 14) ส่งเสริมประสานความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาและมีศักยภาพเหมาะสม เข้าศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทาง

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีขั้นตอนและผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การทำ SWOT Matrix Analysis โดยนำผลที่ได้จากตอนที่ 1 มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วทำ SWOT Matrix Analysis ปรากฏได้ผลการดำเนินการดังนี้

การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (S-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

S \ O	O	ประเด็น O ₁ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น O ₂ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น O ₃ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม
	S			
ประเด็น S ₁ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด		สร้างภาคีเครือข่ายจาก ทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การ มีงานทำ และเพื่อ ความเป็นเลิศทาง ดนตรี		
ประเด็น S ₂ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง			ส่งเสริมการประกวด แข่งขัน และการ แลกเปลี่ยน ศิลปวัฒนธรรมด้าน ดนตรีทั้งใน ระดับประเทศและ ระดับโลก	
ประเด็น S ₃ ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม				-

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

1. สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี
2. ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

T S	ประเด็น T ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T ₂ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T ₃ ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S ₁ ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย		

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (W-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น”

$W \backslash O$	ประเด็น O_1 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	ประเด็น O_2 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น O_3 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม
ประเด็น W_1 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	เปลี่ยนแปลงสถานะ โรงเรียนให้เป็นโรงเรียน ประจำ และระบบการ คัดเลือกนักเรียนที่มี ความสามารถพิเศษ ด้านดนตรีจากทั่ว ประเทศ		

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มี
ความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ

การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) เพื่อ
พิจารณาใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน”

T W	ประเด็น T_1 ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T_2 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง	ประเด็น T_3 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม
ประเด็น W_1 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ สูงสุด	ปรับเปลี่ยนระบบการ จัดสรรงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการของ โรงเรียน โดยให้ ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียน สู่ความเป็นเลิศทาง ดนตรี		
ประเด็น W_2 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสอง		กำหนดรูปแบบวิธีการ พัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้ง การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาทุกประเภท ให้ เข้าใจวัตถุประสงค์ของ การจัดตั้งโรงเรียนและ ธรรมชาติของผู้เรียนที่ มีความสามารถพิเศษ ด้านดนตรี	
ประเด็น W_3 ที่มี น้ำหนักความสำคัญ ลำดับสาม			-

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

1. ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี
2. กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี

ผลการทำ SWOT Matrix Analysis ได้เลือกกลยุทธ์ที่อยู่ในตำแหน่ง (S-O) จำนวน 2 ข้อ ตำแหน่ง (S-T) จำนวน 1 ข้อ ตำแหน่ง (W-O) จำนวน 1 ข้อ และตำแหน่ง (W-T) จำนวน 2 ข้อ รวม 6 ข้อดังนี้

กลยุทธ์ ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี

กลยุทธ์ ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

กลยุทธ์ ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

กลยุทธ์ ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ

กลยุทธ์ ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี

กลยุทธ์ ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี

2. การกำหนดทิศทางการศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จากการจัดประชุม

ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้ข้อมูลเพื่อการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ

ประเด็นพิจารณา
1. สถานภาพ/ตำแหน่งปัจจุบันขององค์การ : โรงเรียนต้นแบบที่จัดการศึกษาเฉพาะทางที่ส่งเสริมศักยภาพด้านดนตรี
2. ลักษณะการดำเนินงาน/ขอบข่ายงานขององค์การ : พัฒนาโรงเรียนเพื่อเป็นโรงเรียนต้นแบบที่จัดการศึกษาเฉพาะสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี
3. หลักการสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ : ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีสู่มาตรฐานสากล
4. ระบบและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ : จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่เน้นด้านดนตรีตามหลักสูตรและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็นสาขาคือสาขาดูริยางค์ไทย สาขาดูริยางค์สากล
5. ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์การ : โรงเรียนแห่งความเป็นเลิศด้านดนตรีของประเทศ

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนเฉพาะทางด้านดนตรีที่มีศักยภาพ เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาด้านดนตรีของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

การกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์การ

ภารกิจหลักขององค์การ (ตามกฎหมาย)	ผู้รับบริการ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล	นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาที่มีศักยภาพด้านดนตรีทุกจังหวัด	มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนชั้น ม. 1 โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ได้ครบ 160 คนต่อปีการศึกษา
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา	นักเรียนโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ทุกคน	นักเรียนร้อยละ 100 มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาระดับพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่สังคมและชุมชน	หน่วยงาน องค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น	โรงเรียนสามารถให้บริการในทุกๆ ด้านแก่หน่วยงานอื่นที่สนใจและมีความพร้อม
4. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศด้านดนตรี	นักเรียนโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ทุกคน	นักเรียนร้อยละ 100 มีความเป็นเลิศด้านดนตรี สามารถเล่นดนตรีได้อย่างน้อยคนละ 1 ชิ้น

สำหรับผลการศึกษาในครั้งนี้ มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) :

โรงเรียนเฉพาะทางด้านดนตรีที่มีศักยภาพ เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาด้านดนตรีของ
ประเทศและภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ (Missions) :

- พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
การศึกษาชาติและมาตรฐานสากล
- พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ
มีความรู้
ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา
- เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่สังคมและ
ชุมชน
- พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศด้านดนตรี

3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทาง ดนตรี

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ทั้ง 6 กลยุทธ์ มาวิเคราะห์แนวปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์ จนได้กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุก
ระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี ประกอบด้วย 6 แนวปฏิบัติ
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งใน
ระดับประเทศและระดับโลก ประกอบด้วย 4 แนวปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐาน
ความเป็นไทย ประกอบด้วย 25 แนวปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็น
โรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ
ประกอบด้วย 7 แนวปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติ
การของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความ
เป็นเลิศทางดนตรี ประกอบด้วย 6 แนวปฏิบัติ และกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา
บุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจ
วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี
ประกอบด้วย 5 แนวปฏิบัติ แล้วนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากร
ทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จำนวน 63 คน และนำข้อมูลที่ได้มา
วิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ (Statistical Methods) ปรากฏผลดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และสาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	27	42.86
1.2 หญิง	36	57.14
รวม	63	100.00
2. สถานภาพ		
2.1 ผู้บริหาร	2	3.17
2.2 ครูผู้สอน	60	95.24
2.3 บุคลากรทางการศึกษา	1	1.59
รวม	63	100.00
3. ประสบการณ์การทำงานทางดนตรี		
3.1 3-5	3	4.76
3.2 6-9	31	49.21
3.3 10 ปีขึ้นไป	29	46.03
รวม	63	100.00
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	57	90.48
4.2 ปริญญาโท	6	9.52
4.3 ปริญญาเอก	-	
รวม	63	100.00
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		
5.1 วิชาสามัญ	30	47.62
5.2 วิชาเฉพาะทางดนตรี	31	49.21
5.3 อื่น ๆ	2	3.17
รวม	63	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
6. สาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน		
6.1 วิชาสามัญ	29	46.03
6.2 วิชาเฉพาะดนตรี	31	49.21
6.3 อื่น ๆ	3	4.76
รวม	63	100.00

จากตาราง 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบเป็นเพศหญิง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ส่วน เพศชายจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 สถานภาพ ครูผู้สอน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ส่วนผู้บริหารจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 และ บุคลากรทางการศึกษาจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59 ประสบการณ์ทางดนตรี 6-9 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 ส่วน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 46.03 และ 3-5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 วุฒิการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 90.48 และ ปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 สาขาที่สำเร็จ เฉพาะทางดนตรีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 ส่วนวิชาสามัญจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62 และวิชาอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 สาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน วิชาเฉพาะดนตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 วิชาสามัญจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 46.03 และวิชาอื่น ๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการ
โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	$\bar{X}$	SD.	ระดับความ คิดเห็น
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อ การศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี	4.41	0.39	มาก
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลป วัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก	4.34	0.41	มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพผู้มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	4.51	0.34	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	4.33	0.43	มาก
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี	4.23	0.45	มาก
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี	4.47	0.40	มาก

จากตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่ากลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพ ผู้มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) (S.D. = 0.34) รองลงมาได้แก่กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) (S.D. = 0.40) รองลงมาได้แก่กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อการมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี ($\bar{X} = 4.41$) (S.D. = 0.39) รองลงมาได้แก่กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลป วัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก ($\bar{X} = 4.34$) (S.D. = 0.41) รองลงมาได้แก่กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ ($\bar{X} = 4.33$) (S.D. = 0.43) และกลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี ($\bar{X} = 4.23$) (S.D. = 0.45)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกฤษฎีที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี

กฤษฎีที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย	4.68	.46	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต	4.26	.57	มาก
3. ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี	4.60	.55	มากที่สุด
4. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.25	.62	มาก
5. ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น	4.31	.61	มาก
6. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น	4.34	.62	มาก

จากตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกฤษฎีที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี พบว่าแนวปฏิบัติที่ 1 มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) (S.D. = 0.46) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 3 ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) (S.D. = 0.55) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 2 โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) (S.D. = 0.57)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน	4.50	.53	มากที่สุด
2. โรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)	4.63	.51	มากที่สุด
3. โรงเรียนขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน	4.34	.69	มาก
4. โรงเรียนมีวิธีลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้อื่นๆ ได้สูงกว่าวัยของนักเรียน	4.58	.58	มากที่สุด
5. โรงเรียนมีการปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.60	.55	มากที่สุด
6. โรงเรียนมีการจัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี	4.44	.58	มาก
7. มีการเชื่อมโยงและบูรณาการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้	4.55	.58	มากที่สุด
8. จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป	4.60	.52	มากที่สุด
9. กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน	4.36	.48	มาก
10. มีการจัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย	4.58	.52	มากที่สุด
11. ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ ด้านดนตรี	4.55	.64	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
12. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.57	.61	มากที่สุด
13. ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่เน้นการฝึกปฏิบัติการด้านดนตรีเฉพาะทาง	4.73	.51	มากที่สุด
14. ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนปฏิบัติการด้านดนตรีอย่างเข้มข้น	4.68	.59	มากที่สุด
15. ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน	4.82	.38	มากที่สุด
16. มีการวิเคราะห์ผลเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติด้านดนตรีของนักเรียน	4.63	.57	มากที่สุด
17. มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติ และซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางดนตรี	4.76	.46	มากที่สุด
18. ครูรายงานผลด้านการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้านดนตรีให้ผู้บริหารและผู้ปกครองนักเรียนทราบเป็นระยะ ๆ	4.65	.54	มากที่สุด
19. ครูจัดหา/ผลิต พัฒนาสื่อนวัตกรรม และใช้สื่อและอุปกรณ์ทางดนตรีเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	4.38	.58	มาก
20. ครูใช้สื่อ/อุปกรณ์ นวัตกรรม/เทคโนโลยี ประกอบการจัดประสบการณ์ด้านดนตรีให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติและเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้	4.44	.61	มาก
21. ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพและ ประเมินผลการเรียนรู้ด้านดนตรีอย่างเหมาะสม	4.39	.55	มาก
22. ครูนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.22	.68	มาก
23. ครูจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นด้านดนตรีได้อย่างเหมาะสม	4.20	.54	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
24. จัดกิจกรรมบูรณาการระหว่างสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ดนตรีอย่างหลากหลาย	4.30	.68	มาก
25. เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานจากการบูรณาการเรียนรู้อันดนตรีโดยใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย	4.33	.69	มาก

จากตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย พบว่าแนวปฏิบัติที่ 15 ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) (S.D. = 0.38) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 17 มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติ และซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางดนตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) (S.D. = 0.46) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 23 ครูจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นด้านดนตรีได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) (S.D. = 0.54)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. จัดเวลาให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างประสบการณ์ทางดนตรีอย่างเหมาะสม	4.44	.58	มาก
2. นักเรียนใช้เวลาเพื่อสร้างประสบการณ์ด้านดนตรี การนำเสนอผลงาน การบูรณาการผ่านสื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย	4.41	.55	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ ความ คิดเห็น
3. มีการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.50	.56	มากที่สุด
4.สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ต่อเนื่อง 6 ปีการศึกษา) โดยการจัดทำเป็นประกาศ ของสพฐ. และประกาศของโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีเข้าเรียนให้มากขึ้น	4.25	.67	มาก
5. การพัฒนาโรงเรียนความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้เป็นโรงเรียนประจำเพื่อการดนตรี	4.12	.72	มาก
6. โรงเรียนรับนักเรียนที่มีความสามารถโดยคัดเลือกจากตัวแทนแต่ละจังหวัดทั่วประเทศเข้าเรียนดนตรีในสาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง	4.25	.67	มาก
7. นักเรียนของโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านดนตรีพักค้างในหอพักประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีให้มากขึ้น	4.33	.59	มาก

จากตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ พบว่าแนวปฏิบัติที่ 3 มีการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) (S.D. = 0.56) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 1 จัดเวลาให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างประสบการณ์ทางดนตรีอย่างเหมาะสม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) (S.D. = 0.58) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 5 การพัฒนาโรงเรียนความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้เป็นโรงเรียนประจำเพื่อการดนตรี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) (S.D. = 0.72)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 5
ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับ
โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทาง ด้านดนตรี	$\bar{X}$	SD.	ระดับความ คิดเห็น
1. มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมา ช่วยสอนอย่างเพียงพอ	4.28	.55	มาก
2. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง วิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนใน อัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มี ชื่อเสียงจากต่างประเทศ	4.25	.59	มาก
3. ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และ สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.20	.57	มาก
4. ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทาง การศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น	4.30	.55	มาก
5. ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ ละประเภทอย่างเพียงพอ	4.23	.61	มาก
6. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถ ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม	4.09	.64	มาก

จากตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อ
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้
ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี
พบว่าแนวปฏิบัติที่ 4 ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีด
ความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) (S.D. =
0.55) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 1 มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมา
ช่วยสอนอย่างเพียงพอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) (S.D. = 0.55) สำหรับแนว
ปฏิบัติที่ 6 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน

อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) (S.D. = 0.64)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรี ของนักเรียน	4.60	.52	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการอบรมอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี : นร. เป็น 1 : 5)	4.52	.53	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน	4.44	.56	มาก
4. โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการคุรุทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น	4.22	.60	มาก
5. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน	4.58	.58	มากที่สุด

จากตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแนวปฏิบัติที่มีต่อกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี พบว่าแนวปฏิบัติที่ 1 โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรี ของนักเรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) (S.D. = 0.52) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 5

โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) (S.D. = 0.58) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 4 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการคุรุทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) (S.D. = 0.60)

3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตาราง 9 ค่าไอเกน และค่าร้อยละของความแปรปรวน ขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี	2.788	8.68
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก	1.916	5.97
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	9.315	29.01
กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	3.376	10.52
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี	3.690	11.49
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี	2.536	7.90
ค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมเท่ากับ 73.57		

จากตาราง 9 ค่าไอเกน และค่าร้อยละของความแปรปรวน ขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ทั้ง 6 กลยุทธ์ สามารถอธิบายกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้ร้อยละ 73.57 โดยกลยุทธ์ที่ 3 อธิบายได้มากที่สุด กล่าวคือมีค่าไอเกนเท่ากับ 9.315 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 29.01 รองลงมาได้แก่กลยุทธ์ที่ 5 มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.690 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.49 กลยุทธ์ที่ 4 มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.376 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.52 กลยุทธ์ที่ 1 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.788 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 8.68 กลยุทธ์ที่ 6 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.536 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.90 กลยุทธ์ที่ 2 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.916 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.97

ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี
ทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี	Factor Loading
1. มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย	.690
2. โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต	.592
3. ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี	.600
4. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	.689
5. ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น	.793
6. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชน และประชาชนเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น	.502

จากตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของกลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 6 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 5 ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่น (Factor Loading = .793) รองลงมาได้แก่

แนวปฏิบัติที่ 1 มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย (Factor Loading = .690) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 6 ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .502)

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก	Factor Loading
1. มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน	.819
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน	.811
3. จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านตรีอย่างสม่ำเสมอ	.775
4. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	.781

จากตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 4 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 1 มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .819) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน (Factor Loading = .811) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 3 จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านตรีอย่างสม่ำเสมอ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .775)

ตาราง 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย	Factor Loading
1. โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน	.715
2. โรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)	.820
3. โรงเรียนขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีส่วนคล้อยไปกับศักยภาพของผู้เรียน	.634
4. โรงเรียนมีวิธีลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน	.782
5. โรงเรียนมีการปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	.495
6. โรงเรียนมีการจัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี	.751
7. มีการเชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้	.685
8. จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป	.734
9. กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน	.845
10. มีการจัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย	.766
11. ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ ด้านดนตรี	.735
12. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี	.745
13. ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่เน้นการฝึกปฏิบัติการด้านดนตรีเฉพาะทาง	.796
14. ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนปฏิบัติการด้านดนตรีอย่างเข้มข้น	.776

ตาราง 12 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย	Factor Loading
15. ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน	.841
16. มีการวิเคราะห์ผลเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติด้านดนตรีของนักเรียน	.688
17. มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติ และซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางดนตรี	.709
18. ครูรายงานผลด้านการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้านดนตรีให้ผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนทราบเป็นระยะ ๆ	.664
19. ครูจัดหา/ผลิต พัฒนาสื่อนวัตกรรม และใช้สื่อและอุปกรณ์ทางดนตรีเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	.732
20. ครูใช้สื่อ/อุปกรณ์ นวัตกรรม/เทคโนโลยี ประกอบการจัดประสบการณ์ด้านดนตรีให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติและเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้	.724
21. ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพและ ประเมินผลการเรียนรู้ด้านดนตรีอย่างเหมาะสม	.759
22. ครูนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.716
23. ครูจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นด้านดนตรีได้อย่างเหมาะสม	.757
24. จัดกิจกรรมบูรณาการระหว่างสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยี สาระสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ด้านดนตรีอย่างหลากหลาย	.854
25. เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานจากการบูรณาการการเรียนรู้ด้านดนตรีโดยใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย	.896

จากตาราง 12 คำนำน้หนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 25 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 25 เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานจากการบูรณาการการเรียนรู้ด้านดนตรีโดยใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่น (Factor Loading = .896) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 24 จัดกิจกรรมบูรณาการระหว่างสาระ

การเรียนรู้ให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ดนตรีอย่างหลากหลาย (Factor Loading = .854) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 5 โรงเรียนมีการปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .495)

ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	Factor Loading
1. จัดเวลาให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างประสบการณ์ทางดนตรีอย่างเหมาะสม	.675
2. นักเรียนใช้เวลาเพื่อสร้างประสบการณ์ด้านดนตรี การนำเสนอผลงาน การบูรณาการผ่านสื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย	.668
3. มีการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	.515
4.สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ต่อเนื่อง 6 ปีการศึกษา) โดยการจัดทำเป็นประกาศ ของสพฐ. และประกาศของโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีเข้าเรียนให้มากขึ้น	.436
5. การพัฒนาโรงเรียนความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้เป็นโรงเรียนประจำเพื่อการดนตรี	.918
6. โรงเรียนรับนักเรียนที่มีความสามารถโดยคัดเลือกจากตัวแทนแต่ละจังหวัดทั่วประเทศเข้าเรียนดนตรีในสาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง	.841
7. นักเรียนของโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านดนตรีพักค้างในหอพักประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีให้มากขึ้น	.607

จากตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 7 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 5 การพัฒนาโรงเรียนความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้เป็นโรงเรียนประจำเพื่อการดนตรี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่น (Factor Loading = .918) รองลงมา

ได้แก่แนวปฏิบัติที่ 6 โรงเรียนรับนักเรียนที่มีความสามารถโดยคัดเลือกจากตัวแทนแต่ละจังหวัดทั่วประเทศเข้าเรียนดนตรีในสาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง (Factor Loading = .841) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 4 สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ต่อเนื่อง 6 ปีการศึกษา) โดยการจัดทำเป็นประกาศ ของสพฐ. และประกาศของโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีเข้าเรียนให้มากขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .436)

ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี	Factor Loading
1. มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ	.537
2. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ	.595
3. ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	.767
4. ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น	.709
5. ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ	.735
6. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม	.348

จากตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 6 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 3 ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่น (Factor Loading = .767) รองลงมาได้แก่แนว

ปฏิบัติที่ 5 ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ (Factor Loading = .735) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 6 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .348)

ตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี	Factor Loading
1. โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรี ของนักเรียน	.424
2. โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี : นร. เป็น 1 : 5)	.581
3. โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน	.459
4. โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการคุรุทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น	.599
5. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน	.474

จากตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี ซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 5 ข้อ พบว่าทุกแนวปฏิบัติมีค่า Factor Loading มากกว่า .30 โดยแนวปฏิบัติที่ 4 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการคุรุทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าข้ออื่น (Factor Loading = .599) รองลงมาได้แก่แนวปฏิบัติที่ 2 โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี : นร. เป็น 1 : 5) (Factor Loading = .581) สำหรับแนวปฏิบัติที่ 1 โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้

คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรี ของนักเรียน มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่าข้ออื่นๆ (Factor Loading = .424)

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ผู้วิจัยจัดส่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และ 1)แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พร้อมข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และผลการทำ SWOT Matrix Analysis ไปยังผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนวิชาดนตรี ด้วยบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (Express Mail Service : EMS) โดยก่อนส่งแบบสอบถาม ได้โทรศัพท์ ประสานแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง 21 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทั้งจากผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอนวิชาดนตรีโรงเรียนละ 2 คน ให้รับทราบล่วงหน้าแล้ว (ความเหมาะสม หมายถึง การพิจารณาตัดสินใจว่า เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม ที่จะนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และความเป็นไปได้ หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ในการที่สถานศึกษาจะนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 100

ต่อจากนั้นได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ 2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย และข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังตาราง

ตาราง 16 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	14	66.67
1.2 หญิง	7	33.33
รวม	21	100.00
2. สถานภาพ		
2.1 ผู้บริหาร	21	100.00
2.2 ครูผู้สอน	0	0.00
2.3 บุคลากรทางการศึกษา	0	0.00
รวม	21	100.00
3. ประสบการณ์การทำงาน		
3.1 3 – 5	0	0.00
3.2 6 – 9	0	0.00
3.3 10 ปีขึ้นไป	21	100.00
รวม	21	100.00
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	0	0.00
4.2 ปริญญาโท	15	71.43
4.3 ปริญญาเอก	6	28.57
รวม	21	100.00

จากตาราง 16 ร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่า ผู้ตอบเป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่วนเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 สถานภาพผู้บริหาร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 ปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57

ตาราง 17 ค่าความถี่ และผลการทดสอบความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน
ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ค่าความถี่		χ^2	p-value
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความ เป็นเลิศทางด้านตรี	21	0	21.00**	.000
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการ แลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศ และระดับโลก	20	1	17.18**	.000
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวน การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มี คุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	18	3	10.70**	.000
กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็น โรงเรียนประจำ และกระบวนคัดเลือกนักเรียนที่ มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	19	2	13.76**	.000
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรร งบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนา ศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี	21	0	21.00**	.000
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร ใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการ จัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มี ความสามารถพิเศษด้านดนตรี	20	1	17.18**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 ค่าความถี่ และผลการทดสอบความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ
โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่า

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ
และมีความเป็นเลิศทางด้านตรี ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 21 คน และไม่มีผู้ใดเห็นว่า

ไม่มีความเหมาะสม ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 21.00$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 1 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 20 คน และผู้บริหารเห็นว่า ไม่เหมาะสม จำนวน 1 คน ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 17.18$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 2 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวน การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 18 คน และผู้บริหารเห็นว่า ไม่เหมาะสม จำนวน 3 คน ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 10.70$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 3 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 19 คน และผู้บริหารเห็นว่า ไม่เหมาะสม จำนวน 2 คน ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 13.76$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 4 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 21 คน และไม่มีผู้ใดเห็นว่า ไม่มีความเหมาะสม ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 21.00$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 5 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี ผู้บริหารเห็นว่ามีเหมาะสมจำนวน 20 คน และผู้บริหารเห็นว่า ไม่เหมาะสม จำนวน 1 คน ทั้งนี้เมื่อนำค่าความถี่มาทดสอบความแตกต่างด้วยไคสแควร์ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 17.18$, p-value = .000) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 6 มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 18 จำนวนร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	35	83.33
1.2 หญิง	7	16.67
รวม	42	100.00
2. สถานภาพ		
2.1 ครูผู้สอนดนตรีไทย	21	50.00
2.2 ครูผู้สอนดนตรีสากล	21	50.00
2.3 อื่นๆ (ระบุ)	0	0.00
รวม	42	100.00
3. ประสบการณ์การทำงาน		
3.1 3 – 5	18	42.86
3.2 6 – 9	15	35.71
3.3 10 ปีขึ้นไป	9	21.43
รวม	42	100.00
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	32	76.19
4.2 ปริญญาโท	10	23.81
4.3 ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	42	100.00

จากตาราง 18 จำนวนร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่า ผู้ตอบเป็นเพศชายจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 สถานภาพครูผู้สอนดนตรีไทย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ครูผู้สอนดนตรีสากล จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 ประสบการณ์ 6-9 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 ปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการทดสอบความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$)

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ความเป็นไปได้			t	p-value
	$\bar{X}$	SD	แปลผล		
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุก ระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็น เลิศทางด้านตรี	4.65	0.52	มากที่สุด	14.75**	.000
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการ แลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและ ระดับโลก	4.51	0.63	มากที่สุด	10.38**	.000
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวน การ จัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่ มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	4.82	0.51	มากที่สุด	16.77**	.000
กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็น โรงเรียนประจำ และกระบวนการศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มี ความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	3.81	0.54	มาก	3.72**	.007
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ ความเป็นเลิศทางดนตรี	3.76	0.49	มาก	3.43**	.009
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุก ประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้าน ดนตรี	3.74	0.61	มาก	2.54*	.021

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 , ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการทดสอบความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) พบว่า

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และมีความเป็นเลิศทางด้านตรี มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ทั้งนี้เมื่อนำ

ค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 14.75$, $p\text{-value} = .000$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 1 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) ทั้งนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 10.38$, $p\text{-value} = .000$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 2 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวน การจัดการเรียนการสอน การวัด ประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) ทั้งนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 16.77$, $p\text{-value} = .000$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 3 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนกรคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$) ทั้งนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 3.72$, $p\text{-value} = .007$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 4 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) ทั้งนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 3.43$, $p\text{-value} = .009$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 5 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.74$) ทั้งนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างกับเกณฑ์ ($\mu = 3.50$) ด้วยการทดสอบที่ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.54$, $p\text{-value} = .021$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 6 มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และ 3) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นฝ่ายบริหารและบุคลากรหลัก ของโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยกระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้งให้เป็นโรงเรียนนาร่องจัดการศึกษามุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรี แยกเป็นฝ่ายบริหารจำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 8 คน หัวหน้าระดับ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย จำนวน 4 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 24 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ผ่านการตรวจพิจารณาความสอดคล้องด้วยการหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่ามีค่า CVI เท่ากับ 0.95 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบการบันทึกเสียงและการจดบันทึก รวมกับผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล (Content Analysis) วิเคราะห์ความถี่ของข้อมูล รวบรวมจัดหมวดหมู่ตามกรอบ C-PEST และ 7s ของ McKinsey ซึ่งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี รวมทั้งข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยดำเนินการออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างกลยุทธ์จากการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ของนักกลยุทธ์และนักการศึกษา และเลือกใช้แนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo; & Peter) ใน 3 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการทำ SWOT Matrix Analysis 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3) การสร้างกลยุทธ์ และการตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ขั้นที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีตามขั้นตอนที่ 1-3 ในขั้นที่ 1 โดยบูรณาการกับผลการวิจัยในตอนที่ 1 แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไข แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ จะได้ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ขั้นที่ 3 จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการกำหนดนโยบายและแผน ด้านการส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ด้านการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน 14 ท่าน โดยในขั้นนี้จะได้ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ผ่านการพิจารณา แสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 4 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี แล้วนำไปสอบถามกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จำนวน 63 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 3 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน

ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ โดยดำเนินการออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ใช้แบบสอบถามฉบับที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่มีคำตอบ 2 ทางเลือกคือ เหมาะสม กับ ไม่เหมาะสม ทั้งนี้แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of

Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่าคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดสอบวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 21 โรงเรียน (คน) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS : Express Mail Service) โดยก่อนส่งแบบสอบถามได้โทรศัพท์ติดต่อประสานแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 21 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ และการทดสอบไคสแควร์

ขั้นที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ใช้แบบสอบถามฉบับที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทั้งนี้แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่าคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดสอบวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครูผู้สอนวิชาดนตรี จากโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการประกวดแข่งขันดนตรีโลก (World Music Contest : WMC) การประกวดแข่งขันวงดนตรีระดับนานาชาติ การประกวดวงโยธวาทิตชิงถ้วยพระราชทานฯ ของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การประกวดแข่งขันทักษะความสามารถด้านดนตรี งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS : Express Mail Service) โดยก่อนส่งแบบสอบถามได้โทรศัพท์ติดต่อประสานแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 42 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที่แบบกลุ่มตัวอย่างเดียว

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก จากการวิเคราะห์ C-PEST ประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้รับบริการ (Customer : C) พบว่าเป็นโอกาส 3 ข้อ อุปสรรค 3 ข้อ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political : P) พบว่าเป็นโอกาส 2 ข้อ อุปสรรค 2 ข้อ ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) พบว่าเป็นโอกาส 5 ข้อ อุปสรรค 7 ข้อ ด้านสังคม และวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม (Social-Cultural : S) พบว่าเป็นโอกาส 6 ข้อ อุปสรรค 9 ข้อ ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) พบว่าเป็นโอกาส 4 ข้อ อุปสรรค 2 ข้อ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายใน จากการวิเคราะห์ McKinsey 7S ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure : S1) พบว่าเป็นจุดแข็ง 2 ข้อ จุดอ่อน 2 ข้อ ด้านระบบการดำเนินงาน (System : S2) พบว่าเป็นจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 3 ข้อ ด้านบุคลากร (Staff : S3) พบว่าเป็นจุดแข็ง 4 ข้อ จุดอ่อน 7 ข้อ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill : S4) พบว่าเป็นจุดแข็ง 6 ข้อ จุดอ่อน 11 ข้อ ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S5) พบว่าเป็นจุดแข็ง 2 ข้อ จุดอ่อน 4 ข้อ ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร (Style : S6) พบว่าเป็นจุดแข็ง 5 ข้อ จุดอ่อน 4 ข้อ ด้านวิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในหน่วยงาน (Shared Values : S7) พบว่าเป็นจุดแข็ง 2 ข้อ จุดอ่อน 4 ข้อ สรุปเมื่อพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมพบว่า เป็นโอกาส 20 ข้อ อุปสรรค 26 ข้อ และเป็นจุดแข็ง 34 ข้อ จุดอ่อน 36 ข้อ หลังจากนั้นนำผลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำ SWOT Matrix Analysis เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : โรงเรียนเฉพาะทางด้านดนตรีที่มีศักยภาพ เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาด้านดนตรีของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ (Missions) :

- 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล
- 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา
- 3) เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่สังคมและชุมชน
- 4) พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศด้านดนตรี

กลยุทธ์ (STRATEGIES) :

- 1) ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี
- 2) ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรี ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก
- 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
- 4) เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือก นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ
- 5) สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ เพื่อการมีงาน ทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี
- 6) กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและ บุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของ ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สรุปได้ดังนี้

3.1 ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทาง ดนตรี พบว่า กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสร งบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี และกลยุทธ์ที่ 5 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาค ส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี กลยุทธ์ที่มีความ เหมาะสมน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวน การจัดการเรียนการ สอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี พบว่า กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐาน ความเป็นไทย กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา บุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามกลยุทธ์ที่ได้ ทั้ง 6 กลยุทธ์ โดยไม่อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุผลที่ว่า การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการหากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อช่วยให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนโรงเรียน สถาบันการศึกษาอื่น ได้รับทราบกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อันจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำพองค์กรให้พ้นภาวะวิกฤติและประสบผลสำเร็จ ตลอดจนเป็นข้อมูลนำเสนอคณะผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องของต้นสังกัด ทั้งผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อเสนอเทศในการกำหนดนโยบายและวางแผน ส่งเสริมพัฒนา โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นข้อเสนอเทศทางการบริหารงานวิชาการสำหรับบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจ นำไปใช้ประกอบการวางแผนการบริหารจัดการงานวิชาการด้านความเป็นเลิศทางดนตรี ให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ จึงอภิปรายผลการวิจัยตามกลยุทธ์ที่ได้ ทั้ง 6 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี เป็นการประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่ดีที่สุด ด้วยจะทำให้ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และประชาชนทั่วไปมองเห็นความมั่นคงในอนาคต เกิดความเชื่อมั่นในการที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ (2553: 72) ที่ระบุว่า การสร้างภาคีเครือข่าย เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงคุณภาพยุคใหม่ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมรับผิดชอบความเป็นไปของสถานศึกษา และหากได้มีการประชาสัมพันธ์ให้มองเห็นถึงเส้นทางในอนาคตทั้งการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ ตลอดจนประสานความร่วมมือจากทุกระดับเพื่อการส่งต่อผู้เรียนที่มีศักยภาพเหมาะสม (Gardner. 1999: 53) ย่อมเป็นประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมิได้หมายถึงเป็นหน้าที่ของรัฐเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกคน ไม่ว่าภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน นักวิชาการ และอื่นๆ ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ร่วมกันรับผลประโยชน์ เพื่อให้บรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาทั้งในประเทศและระหว่างประเทศบนฐานของความมั่นคงและกฎหมายระหว่างประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 10)

2. กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรี ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก นอกจากการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรในสถานศึกษาแล้ว กิจกรรมนอกหลักสูตรสำหรับโรงเรียนส่งเสริมส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง การหาเวทีให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกล้วนเป็นโอกาสและเป็นการสร้างความมั่นใจในทักษะและฝีมือทางดนตรี (โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร. 2558: 38) แต่ด้วยการประกวดแข่งขัน หรือการ

แลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรี จำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในระดับโลก จำเป็นที่ต้นสังกัดต้องจัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณ เพื่อการพัฒนาทักษะทางดนตรี ผ่านการประกวดแข่งขันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมระหว่างชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558: 2)

3. กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ด้วยเป็นเรื่องของการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สถานศึกษาดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ที่เรียกว่าหลักสูตรสถานศึกษา จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2556: 121) สอดคล้องกับข้อเสนอของ (ธนู รักษาราษฎร์. 2557: 81) ที่ว่าการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนควรเน้นการบูรณาการ เชื่อมโยงองค์ความรู้ ประยุกต์ใช้ดนตรีในกิจกรรมการเรียนการสอนในขั้นตอนที่เหมาะสม ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อตอบสนองคุณลักษณะของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ ที่มีลักษณะของการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ชอบค้นหาความท้าทาย มีแรงจูงใจภายใน มีความมั่นใจในตนเอง และมีการกำกับตนเองที่ดี (สุธาวัลย์ หาญขจรสุข. 2557: 45) ตรงกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของการเสวนา การศึกษาเพื่อสร้างผู้ประกอบการใหม่สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 94) ที่ว่ากระทรวงศึกษาธิการควรส่งเสริมให้มีการบูรณาการเรื่องความเป็นผู้ประกอบการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนทุกระดับการศึกษา เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพและความพร้อมในการเข้าสู่ธุรกิจสตาร์ทอัพ อันจะเป็นการสร้างฐานทางเศรษฐกิจของประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอนาคต ซึ่งดนตรีสามารถต่อยอดสู่การประกอบอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีควรต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่

4. กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ การก่อตั้งโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่ชัดเจนเพื่อให้เป็นโรงเรียนประจำที่มุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี แต่ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยหลายๆ ประการ ทั้งนโยบายของต้นสังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯลฯ ทำให้วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนเปลี่ยนไป วิธีการที่เหมาะสมได้แก่การปรับเปลี่ยนสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีเวลาพัฒนาทักษะด้านดนตรีอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลกับการเดินทางไป-กลับ ตลอดจนมีครูและบุคลากรที่เชี่ยวชาญคอยดูแลการฝึกซ้อมและความเป็นอยู่ตลอดเวลา (โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร. 2558: 59) ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการรับนักเรียน โดยรับเฉพาะนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรียน 6 ปี ต่อเนื่องจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 แต่หากมีความจำเป็นสามารถรับนักเรียนระหว่างชั้นได้ ทั้งนี้ต้องไม่เกินแผนการรับนักเรียน และควรรับ

นักเรียนจากทุกจังหวัด โดยกำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกให้เหมาะสม หรืออาจใช้ระบบโควตาให้แต่ละจังหวัดเช่นเดียวกันกับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ทั้งนี้ต้องเป็นนักเรียนทุนเช่นเดียวกันกับโรงเรียนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยผลักดันให้เป็นมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558: 15) ที่สำคัญควรประสานความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้รู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในลักษณะเดียวกันกับโครงการเด็กที่มีความสามารถพิเศษของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือนักเรียนที่ผ่านโอลิมปิกวิชาการ ที่สามารถใช้สิทธิ์เข้าเรียนในคณะวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในระบบโควตาได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 53)

5. กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี ด้วยการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อการสร้างผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้มีความเป็นเลิศ อาทิ อาคารสถานที่ อาคารประกอบห้องปฏิบัติการทางดนตรี ฯลฯ ที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เครื่องมือดนตรี ทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากล ที่มีคุณภาพรองรับการฝึกซ้อม และรองรับการแข่งขันในเวทีระดับโลก ตลอดจนรองรับการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ ค่าตอบแทนศิลปินแห่งชาติ วิทยากรหรือนักดนตรีที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเครื่องมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการงบประมาณแบบใหม่ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558: 74) และวิธีการจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ ในศตวรรษที่ 21 (Eckstein. 2009: 59-63) ทั้งนี้โรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการระดมทรัพยากร ทั้งจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และจากต่างประเทศ ตลอดจนการเก็บเงินบำรุงการศึกษาเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมุ่งเน้นหลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระมากกว่าปกติ การสอนด้วยบุคลากรพิเศษ การสอนด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างจากการเรียนการสอนปกติ ภายใต้กฎหมาย ประกาศ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้สามารถดำเนินการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558: 15-16) ตรงกับประเด็นจากเสนา เรื่อง “เรียนฟรี ใครได้ ใครเสีย” ที่เสนอว่า การจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวที่เน้นการสนองทุนผ่านด้านอุปทาน การให้ค่าใช้จ่ายรายหัวในจำนวนที่เท่ากัน ไม่ก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันจริง เนื่องจากมีความแตกต่างกันของสถานศึกษา และภูมิหลังของผู้เรียน ดังนั้นจึงควรปรับวิธีการและกระบวนการจัดสรรเงินรายหัวตามความต้องการจำเป็น เพื่อมิให้ผู้เรียนที่มีฐานะยากจนต้องออกจากระบบการศึกษาก่อนวัยอันควร ซึ่งจะก่อให้เกิด

ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 48)

6. กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี ระบบการพิจารณาผู้บริหารสถานศึกษาเดิมเป็นอำนาจของอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ปัจจุบันได้มีคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ให้เป็นอำนาจหน้าคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ซึ่งควรพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสม เข้าใจวัตถุประสงค์ ที่มา ของการจัดตั้งโรงเรียนและเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี การศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงทุกมิติของสังคมได้ หากผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาต้องไม่เปลี่ยนแปลงตามฝ่ายการเมือง ต้องมีกลไกกำกับควบคุม มีอำนาจติดตาม ประเมินผลให้ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตามแผนแม่บท หากจะเปลี่ยนแปลงต้องมีงานวิจัยอธิบายชี้ชัด เป็นที่ยอมรับของสาธารณะ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: 11)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ควรจัดเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วน รอบด้าน นำเสนอกลยุทธ์ที่ได้ เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถด้านดนตรี อันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่เร่งด่วน ดังนี้

- เปลี่ยนแปลงระบบการจัดสรรงบประมาณแบบเดิมจากต้นสังกัด ให้เหมาะสมเพียงพอ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เช่น การก่อสร้างและการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ เครื่องมือดนตรีทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลที่มีคุณภาพสูง ค่าตอบแทนเพื่อเป็นค่าจ้างวิทยากร ศิลปินแห่งชาติ นักดนตรีหรือผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายเพื่อการประกวด แข่งขัน และแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรี ทั้งในระดับชาติและระดับโลก ฯลฯ โดยการเสนอให้เป็นมติคณะรัฐมนตรี

- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะต้นสังกัดที่รับผิดชอบโดยตรง ควรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ในการให้การสนับสนุนโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จัดตั้งหน่วยงานกลาง/องค์กรระดับชาติ เพื่อทำหน้าที่กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษทางดนตรี และทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการกำหนดนโยบาย มิให้เกิดความซ้ำซ้อน

- เปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาผู้บริหาร และการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูด้านดนตรีให้เหมาะสมต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนวางแผนการผลิตบุคลากรด้านดนตรีที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน

2. โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หรือโรงเรียนอื่นที่มีความสนใจและมีความพร้อม สามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการ จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบายด้านการศึกษาที่ต้นสังกัดกำหนด ปรับใช้ให้เข้ากับบริบท สภาพแวดล้อม โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3. ครูผู้สอนวิชาเฉพาะทางดนตรี หรือครูผู้สอนวิชาสามัญทั่วไป ในโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หรือโรงเรียนทั่วไป สามารถนำข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

2. ควรมีการวิจัยหรือศึกษาการสนับสนุนเงินอุดหนุนรายหัวที่เหมาะสมกับโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษ และโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศด้านอื่นๆ

3. ควรมีการวิจัยหรือศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ประสบผลสำเร็จจากโรงเรียนเฉพาะทางด้านดนตรีในต่างประเทศ

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

“กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา” (2556) ค้นคืนวันที่ 28 ตุลาคม 2558

จาก www.aya1.go.th/manulplan/man04.doc.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2536). *ประกาศจัดตั้งโรงเรียนวัดฤๅษประสงค์พิเศษ*. กรุงเทพฯ: องค์การคำ
ครูสภา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมิเดีย.

คินนิชิ แองเจลโล และวิลเลียม ไบรอัน. (2550). *หลักการจัดการ แปลจาก Management a
Practical Introduction*. โดยบุตรี จารุโรจน์ และคณะ. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.

จินตนา สุขจันทน์. (2554). *การศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ:
ไอบีเอ็นเอสโตร์.

ชัยพัชร เลิศรักษ์ทวีกุล. (2556). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์*. ค้นคืนวันที่ 28 ตุลาคม 2558 จาก
http://deonettraining.com/view_leader_talk.php?id=31.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). “วิธีการและเทคนิคการวางแผน” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผน
นโยบาย โครงการและการบริหารโครงการ หน่วยที่ 8 หน้า 1-64 ปรับปรุงครั้งที่ 1
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชารัฐศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ* ค้นคืนวันที่ 2 มกราคม
2559 จาก narongwit@peoplevalue.co.th www.peoplevalue.co.th.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.

เทือน ทองแก้ว. (2555). *การพัฒนาวิสัยทัศน์: หลักการและแนวปฏิบัติ*. ค้นคืนวันที่ 10 มกราคม
2559 จาก <http://www.arit.dusit.ac.th/km/wp-content/upload/2010/11/vision-dev.pdf>.

ธนชัย ยมจินดา. (2554). “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ในประมวล
สาระชุดวิชาการจัดการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 8 หน้า 1-49 นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ.

ธร สุนทรายุทธ. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ธนู รักษาราษฎร์. (2557). *ดนตรี 4-6*. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์จำกัด.

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, มลิวลย์ ลับไพรี, สุมามาลย์ พงษ์ไพบูลย์ และบุษยารัตน์ จันทร์ประเสริฐ.

2554. “กรอบโครงสร้างแนวทางการวิจัยพัฒนาคู่มือจัดการเรียนรู้ภาษาไทยและจิตวิทยา
การพัฒนาเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติ
“ภาษา วรรณคดีไทยและการสอนภาษาไทยในฐานะภาษาต่างประเทศ: การเรียนรู้และ
สร้างสรรค์จากสังคมไทยสู่สังคมโลก”. วันที่ 22 กรกฎาคม 2554. (Full paper proceeding).
ถ่ายเอกสาร.

นิพนธ์ สุวรรณรงค์. (2557). รายงานการใช้เอกสารประกอบการเรียนดนตรีไทย (ขลุ่ยไทย) กลุ่ม
สาระการเรียนรู้ศิลปะ สาระดนตรี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. ผลงานทางวิชาการ โรงเรียนเรณู
นครวิทยานุกูล. ถ่ายเอกสาร.

บาร์โวลี แพ้ททริค. (2553). คัมภีร์นักการตลาด. แปลโดย ปฏิพล ตั้งจักรวาลนันท. กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ประยงค์ เนาวบุตร. (2556). “ผู้นำกับการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและการเรียนรู้” ในประมวล
สาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา. หน่วยที่
11. หน้า 1-61. ปรับปรุงครั้งที่ 1.นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ค้นคืนวันที่ 5 มกราคม 2559 จาก
dpl2.wu.ac.th/strategic/data/word_stra_54_kabi.do.

ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2551). แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (บริหาร
อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.

ผลิน ภูจัญญ. (2556). ความจำเป็นในการปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ. ค้นคืนวันที่ 31
ตุลาคม 2558 จาก [http://info.muslimthai.com/main/index.php?](http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=9605)
[page=sub&category=29&id=9605](http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=9605).

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2558). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม
ร่วมและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. เอกสารประกอบการเรียนการสอน ภาค
วิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พัชรินทร์ ศิริสุข. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. คุรุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- พินิติ รตะนากุล. (2554). สรุปสาระสำคัญจากการบรรยาย เรื่อง ประชาคมอาเซียนกับอนาคตการศึกษาไทย ใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. การบรรยายทางวิชาการเพื่อสร้างความตระหนัก เรื่อง การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (หน้า 48-49) กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- พินสุตา สิวีรังศรี. (2552). รายงานวิจัย เรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ปริยะ ผลพิรุฬ. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพรัช ถิ่นธานี. (2556). *Global communication management and strategic management* ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2558 จาก <http://www.docstoc.com/docs/24189061/Communication-Management-Policy>.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มะลิ ไพฑูรย์เนรมิต และ ชลธิชา ซึ่งจิตติวิสุทธิ. (2554). การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษา กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554. กรุงเทพฯ: กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ แผนกลยุทธ์. ถ่ายเอกสาร.
- วรณารถ แสงมณี. (2553). องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณาสุภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหาการวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). “แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. หน่วยที่ 1. หน้า 1-26. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์. (2553). ปฏิรูปการศึกษา : แนวคิดและข้อเสนอแนะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2554). “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์. หน่วยที่ 1. หน้า 1-109. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทเพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ร็อบบิน สตีเฟนส์ พี. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร. (2558). รายงานประจำปีการศึกษา 2558.
- สมควร ทรัพย์บำรุง. (2553ก). เขาเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์กันอย่างไร. (เอกสารประกอบ).
- กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง. (2548). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (*strategic thinking*). บรรยายเมื่อ
วันที่ 9 เมษายน ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโดย สำนักเสริมศึกษาและ
บริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี. (2552). การจัดทำกลยุทธ์ตามแนวทางของคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558 จาก
<http://coj.go.th/oppb/userfiles/file/strategicplan-technic-2552.ppt>.
- สุชาติ ชาติธารังเวช. (2550). *Leadership*. ค้นคืนวันที่ 12 ตุลาคม 2558 จาก
http://learners.in.th/file/dpavru2/DrSuchart_Loader.pdf.
- สุชาวัลย์ หาญจรสุข. (2557). การจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ. เอกสาร
ประกอบการสอน. สถาบันวิจัยและพัฒนาการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2551). หลักการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2548). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2. (2551). คู่มือวิธีวิเคราะห์ SWOT และ
จัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ. นนทบุรี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. (2555). การวางแผนเชิงกลยุทธ์.
สุราษฎร์ธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: องค์การคำครุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ประจำปี
งบประมาณ 2559. กรุงเทพฯ: องค์การคำครุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). แนวทางการดำเนินงานโครงการสนับสนุน
ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ
พ.ศ. 2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *แนวทางการเปิดห้องเรียนพิเศษ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561)*. กรุงเทพฯ: องค์การคำครุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). *การติดตามสภาพการจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ: องค์การคำครุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *สภาการศึกษาเสวนา 2015-2016: จากข้อเสนอสู่นโยบาย*. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยโดยเวทีเศรษฐกิจโลก พ.ศ. 2558-2559*. กรุงเทพฯ: บริษัทพรทิควานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก*. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สกสค.
- อนิวัช แก้วจันท. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นาคิลปี.
- อุษณีย์ อนุรุทธวงศ์. (2555). *การเสาะหา/คัดเลือกผู้มีความสามารถพิเศษ*. กรุงเทพฯ: อินทร์ณ.
- อุทิศ ขาวเขียว (2550) การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ เอกสารประกอบการบรรยายการวางแผนกลยุทธ์ คั่นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2558 จาก www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/samina.html
- Adair, John Eric. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. London: KoganPage.
- Arvand, Nader. (2016). How to Implement Strategy more Effectively. In *International Journal of Business Performance Management*. 17(3) (2016). pp.301-308.
- Baclay, Ian & Benson, Mark. (1990). New Product Development : Organization and Current Praction. In *Leadership & Organization Development Journal*. 10(6) (1990), pp.13-24.
- Certo, Samuel C.; and Peter, J.Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw-Hill.

- Conell, Dianal J. (2005). *Brain Based Strategies to Research Every Learner*. New York: Scholastic Inc.
- Conrad, C.F. and Blackburn, R.T. (1995). *Correlates of Department Quality in Regional Colleges and Universities*. American Educational Research Journal.
- Coulter, Mary K. (2010). *Strategic management in action*. (5thed.). Boston: Prentice Hall.
- Cronbach, Lee J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York : Harper and Row Publishers.
- Davies, Babrara J., & Davies, Brent. (2004). "Strategic leadership." *School Leadership and Management*. 23(1), 29-38.
- Dixon, Tandreia S. (2014). *Assessing an Animal Humane Society Using McKinsey's 7S Framework to Make Recommendations for Organizational Improvement*. A Thesis for the Degree of Master of Science in Industrial Technology, Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA.
- Dotun, A. and Dennis, K. (1999). *An investigation of quality culture development in UK industry*. International Journal of Operation & Production Management.
- Dror, Yehezkel. (1998). *Public policy-making: re-examined*, 3thed. New Brunswick, NJ : Transaction Publishing
- DuBrin, Andrew J. (2010). *Principles of leadership*. (6thed.). Canada: South-Western Cengage Learning International Student Edition.
- Dwyer, Larry M. (1990). "Factors Affecting the Proficient Management of Product Innovation." *In International Journal of Technology Management*. 5(6) (1990), pp.721-730.
- Eckstein, M. (2009). *Enrichment: Gifted and Talented education for the 21st Century*. Gifted Child Today, 32(1),59-63.
- Elliott, D.C. (1992). *Collaborative, Decentralization Management and Perceptions of Quality Schooling Outcome*. Dissertation Abstracts International.
- Feirson, R.D. (1992). *Telling Tales in School : Exploring the Relationship Between School Stories and School Culture*. Dissertation Abstracts International.
- Fidler Brian. (1999). *Strategic Management for School Development*. London. Chapman Publishing. 2002.
- Gardner, Howard. (1999). *Intelligence Reframed Multiple Intelligence for the 21st Century*. New York: Member of the Peruses Book Group.

- Global trends-The World in 2030. เอกสารสรุป การประชุมผู้นำประเทศอาเซียน กองอาเซียน 3
กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ.online available from:
www.freeworldacademy.com/globalleader/trends.html.
- Guenzi, Paolo & Storbacka, Kaj. (2015). "The Organizational Implications of
Implementing Key Account Management : A Case-Based Examination." *In*
Industrial Marketing Management. 45(Feb2015), pp.84-102.
- Haedaker, Glenn & Ahmed, Pervaiz. (1995). "International Approaches to Computer-
integrated Manufacturing : Perspectives from Europe and Japan." *In*
European Business Review. 95 (2) (1995), pp.28-40.
- Hanafizadeh & Payam & Ravasan, Ahad Zare. (2011). "A McKinsay 7S Model-
Based Framework for ERP Readiness Assessment." *In International Journal*
of Enterprise Information System. 7(4) (Oct-Dec 2011), pp.23-34.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1982). *Management*. 3rd ed. Sydney: Addison-
Wesley.
- Hicks, Herbert G. (1981). *Management*. 4thed. New York: McGraw-Hill.
- Hill, Chales W., and Jones, Gareth R. (2009). *Theory of strategic management with cases* .
8thed. Np: South-Western International student edition.
- International Institute for Management Development. (2015). *World Competitiveness*
Yearbook 2015. Switzerland: Lausanne.
- Johnson, G. and K. Scholes. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. U.K.: Prentice-Hall.
- Jones, Gareth R., & George, Jenifer M. (2011). *Essentials of contemporary management*.
4thed. New Yerk: McGrawHill.
- Katsioloudes, Marios I. (2006). *Strategic management: g;obal culture perspectives for profit*
and non-profit organizations Berlington, MA:Elsevier
- Kimbrough. (1988). *Educational Administration*. 3rd ed. New York: McMilan.
- Krishman, V.R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes : Role of
Relationship Duration. *In Leadership & Organization Journal*. 26(5/6), pp.442-
457.
- Locke, M. (2010). "A Framework for Conducting a Situational Analysis of the Meeting,
Incentives, Conventions, and Exhibitions Sector". *Journal of Convention &*
Event Tourism 11: 209-233.
- Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. U.K: CABI Publishing.

- North Central Regional Educational Laboratory & Metiri Group. (2003). *En Gauge 21 st century skills: Literacy in the digital age*. Chicago: North Central Regional Educational Laboratory.
- Pakinson, A. (1991). An Examination of the Reliability and the Factor Structure of the School Word Culture Profile (Work Culture). *Dissertation Abstracts International*.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control*. 11thed. Boston: McGrawHill.
- Pitts, Robert A. & Lei, David. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*. 2thed. South-Western Publishing.
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (2011). "What is strategic" . HBR's 10 must reads on strategy. Boston: Harvard Business Review.
- Robbin, S. P. (1994). *Management*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, Stephen P. (1997). *Management Today*. 2nded. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbin .P. S., Bergman. R., Stagg, I. and M. Coulter. (2000). *Management*. Sydney: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary K. (2012). *Management*. 11thed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Schermerhorn, R. J. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Son.
- Shaw, M.E. (1991). *Group Dynamic : The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shrivastava, P. (1994). *Strategic Management: Concepts and Practices*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Smith, R.H. and other. (1980). *Management : making organizations perform*. New York: Macmillan.
- Tommy, Y.L. (2002). *Quality culture : a product of motivation within organization*. Managerial Auditing Journal.
- West III,Page G., & Bamford, Charles E. (2010). *Strategy: Sustainable advantage and performance*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Wheelen, Thomas L., and Hunger, David J. (2010). *Strategic management and business policy achieving sustainability International Edition* 12thed. Saddle River, New Jersey: Pearson.

Wootton, Simon, & Horne, Terry (2010). *Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*. 3rded. Hong Kong: KoganPage.

Yonka Parvanova. (2013). *School Management and School Evaluation: A Comparative Analysis of Bulgarian and Japanese Experience* (Journal Sofia University for Educational Research).





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย
กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี**

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

- | | | |
|------------------|--------------|--|
| 1. ดร.กมล | รอตคล้าย | เลขาธิการสำนักงานสภาการศึกษา |
| 2. ดร.นิวัตร | นาคะเวช | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตรองปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ |
| 3. ดร.วิษณุ | ทรัพย์สมบัติ | ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ศ.ดร.ณรงค์ชัย | ปิฎกรัษฎ์ | อาจารย์ประจำวิทยาลัยดุริยางคศิลป์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 5. ผศ.ดร.อนรรฆ | จรรย์ยานนท์ | อาจารย์ประจำวิทยาลัยดุริยางคศิลป์
มหาวิทยาลัยมหิดล |



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญร่วมสนทนากลุ่ม
(Focus Group)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
กลยุทธ์การจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

- | | | |
|----------------------------|------------|--|
| 1. ดร. ชัยพฤกษ์ | เสรีรักษ์ | ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.รังสรรค์ | มณีเล็ก | ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
อดีตรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.สุเทพ | ชิตยวงษ์ | เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษา อดีตรองเลขาธิการสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. รศ.ดร.อุษณีย์ | อนุทรวงษ์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมพัฒนาเยาวชนผู้มี
ความสามารถพิเศษ |
| 5. ดร.เบญจลักษณ์ | น้ำฟ้า | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านวิชาการ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 6. นางสุกัญญา | งามบรรจง | ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐาน
การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน |
| 7. นายดริน | พันธุ์มโกล | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 8. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ | สุขภาคกิจ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการ
สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย |
| 9. นายไพรัช | แสงทอง | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 |
| 10. นายวีระ | แข็งกลีการ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 |
| 11. ดร.ช่วยชาติ | ตันตระกุล | อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนจ่านกร้อง |
| 12. ดร.ธีรวัช | ไชยยศ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา 2 |
| 13. นางสาวสิริรักษ์ | ชูสวัสดิ์ | ผู้รับผิดชอบศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มี
ความสามารถพิเศษด้านดนตรี ด้านนาฏศิลป์ และ
ด้านทัศนศิลป์ |
| 14. นางอริศรา | จินเทศ | ข้าราชการบำนาญ อดีตหัวหน้ากลุ่มบริหาร
วิชาการโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา
กรุงเทพมหานคร |

ภาคผนวก ค
รายชื่อโรงเรียนที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์



**รายชื่อสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ
โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี**

- | | |
|--|----------------------|
| 1. โรงเรียนจ่านกร้อง | จังหวัดพิษณุโลก |
| 2. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี | กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 4. โรงเรียนผดุงนารี | จังหวัดมหาสารคาม |
| 5. โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย | จังหวัดนครราชสีมา |
| 6. โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวราวุธ จังหวัดสงขลา | จังหวัดสงขลา |
| 7. โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ | จังหวัดสมุทรปราการ |
| 8. โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์ฯ | กรุงเทพมหานคร |
| 9. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 10. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม | กรุงเทพมหานคร |
| 11. โรงเรียนสภาราชินี จังหวัดตรัง | จังหวัดตรัง |
| 12. โรงเรียนพระหฤทัย เชียงใหม่ | จังหวัดเชียงใหม่ |
| 13. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ | กรุงเทพมหานคร |
| 14. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา | กรุงเทพมหานคร |
| 15. โรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ | จังหวัดเชียงใหม่ |
| 16. โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม | จังหวัดนนทบุรี |
| 17. โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช | จังหวัดนครศรีธรรมราช |
| 18. โรงเรียนหอวัง | กรุงเทพมหานคร |
| 19. โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยาฯ | จังหวัดปทุมธานี |
| 20. โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว | จังหวัดสมุทรปราการ |
| 21. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง | กรุงเทพมหานคร |



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

เครื่องมือการวิจัยฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ ต่อการบริหารจัดการ ตลอดจน กลยุทธ์ ทิศทางความต้องการ ฯลฯ ในอันที่ตอบสนองให้

การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อรวบรวมสร้างเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการ

โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ประกอบการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ต่อไป แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์

1. เพศ
 - () ชาย () หญิง
2. สถานภาพ
 - () ผู้บริหาร () ครูผู้สอน () บุคลากรทางการศึกษา
3. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนทางดนตรี
 - () 3-5 ปี () 6-9 ปี () 10 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษา
 - () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
 - () วิชาสามัญ () วิชาเฉพาะทางดนตรี () อื่น ๆ (ระบุ).....
6. สาระการเรียนรู้/วิชาที่สอนในโรงเรียน
 - () วิชาสามัญ () วิชาเฉพาะทางดนตรี () อื่น ๆ (ระบุ).....

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี
ของโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร**

2.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้านหลักสูตรการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้านการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้านครูผู้สอนและบุคลากรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานและชุมชนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคด้าน วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องดนตรี เพื่อส่งเสริม
ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี (โรงเรียนมัธยมสังคีต
วิทยา กรุงเทพมหานคร)

2.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านนโยบาย การวางแผน และยุทธศาสตร์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยากรุงเทพมหานคร ด้านการส่งเสริมวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการและพัฒนาครูผู้สอน ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.8 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องดนตรี ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.9 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
สังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านการให้การสนับสนุนของสถาบันการศึกษา หน่วยงานและ
ชุมชน ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.10 กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนมัธยม
 สัจคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบ
 แบบสอบถาม

นายณฤพ ชันทับไทย
 นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งผลจากแบบสอบถามไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน ตลอดจนการทำงานในหน้าที่ของท่าน แต่กลับจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ดังนั้นจึงขอให้ท่านได้ตอบตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
☐ ชาย ☐ หญิง
2. สถานภาพ
☐ ผู้บริหาร ☐ ครูผู้สอน ☐ บุคลากรทางการศึกษา
3. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนทางดนตรี (มัธยมสังกัดวิทยา)
☐ 3-5 ปี ☐ 6-9 ปี ☐ 10 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษา
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
☐ วิชาสามัญ ☐ วิชาเฉพาะทางดนตรี ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....
6. สาระการเรียนรู้/วิชาที่สอนในโรงเรียน
☐ วิชาสามัญ ☐ วิชาเฉพาะทางดนตรี ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
(โรงเรียนมัธยมสังกัดวิทยา กรุงเทพมหานคร)

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาดังนี้

- | | |
|-----------|----------------------------------|
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก |
| 5 หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด |

ข้อ ที่	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การทำงาน และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี						
1	มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่สนใจ อย่างหลากหลาย					
2	โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการ ด้านดนตรี เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียน เพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต					
3	ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆใน ท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิ ปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้าน ดนตรี					
4	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณ จากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
5	ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาใน การส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทาง ดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น					
6	ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนา ความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น					

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรม

ด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก						
7	มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน					
8	ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน					
9	จัดเวทีประกวด แข่งขัน เพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านตรีอย่างสม่ำเสมอ					
10	ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม					
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย						
11	โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน					
12	โรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)					
13	โรงเรียนขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน					
14	โรงเรียนมีวิธีลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน					
15	โรงเรียนมีการปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
16	โรงเรียนมีการจัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี					
17	มีการเชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้					
18	จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป					
19	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน					
20	มีการจัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย					
21	ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี					
22	ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี					
23	ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่เน้นการฝึกปฏิบัติการด้านดนตรีเฉพาะทาง					
24	ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนปฏิบัติการด้านดนตรีอย่างเข้มข้น					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น
-----	--------------------------------	------	------	------	------	------

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
25	ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน					
26	มีการวิเคราะห์ผลเพื่อประมวลปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติด้านดนตรีของนักเรียน					
27	มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติ และซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางดนตรี					
28	ครูรายงานผลด้านการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้านดนตรีให้ผู้บริหารและผู้ปกครองนักเรียนทราบเป็นระยะ ๆ					
19	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน					
20	มีการจัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย					
21	ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี					
22	ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี					
23	ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่เน้นการฝึกปฏิบัติการด้านดนตรีเฉพาะทาง					
24	ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนปฏิบัติการด้านดนตรีอย่างเข้มข้น					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น
-----	--------------------------------	------	------	------	------	------

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
25	ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน					
26	มีการวิเคราะห์ผลเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติด้านดนตรีของนักเรียน					
27	มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติและซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางดนตรี					
28	ครูรายงานผลด้านการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้านดนตรีให้ผู้บริหารและผู้ปกครองนักเรียนทราบเป็นระยะ ๆ					
29	ครูจัดหา/ผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และใช้สื่อและอุปกรณ์ทางดนตรีเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย					
30	ครูใช้สื่อ/อุปกรณ์ นวัตกรรม/เทคโนโลยีประกอบการจัดประสบการณ์ด้านดนตรีให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติและเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ทางดนตรี					
31	ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพและประเมินผลการเรียนรู้ด้านดนตรีอย่างเหมาะสม					
32	ครูนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
33	ครูจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นด้านดนตรีได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น
-----	--------------------------------	------	------	------	------	------

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
34	จัดกิจกรรมบูรณาการระหว่างสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ดนตรีอย่างหลากหลาย					
35	เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานจากการบูรณาการการเรียนรู้ด้านดนตรีโดยใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย					
กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ						
36	จัดเวลาให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างประสบการณ์ทางดนตรีอย่างเหมาะสม					
37	นักเรียนใช้เวลาเพื่อสร้างประสบการณ์ด้านดนตรี การนำเสนอผลงาน การบูรณาการผ่านสื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย					
38	มีการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
39	สามารถรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ต่อเนื่อง 6 ปีการศึกษา) โดยการจัดทำเป็นประกาศ ของสพฐ. และประกาศของโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีเข้าเรียนให้มากขึ้น					
40	การพัฒนาโรงเรียนความสามารถพิเศษด้านดนตรีให้เป็นโรงเรียนประจำเพื่อการดนตรี					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น
-----	--------------------------------	------	------	------	------	------

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
41	โรงเรียนรับนักเรียนที่มีความสามารถโดยคัดเลือกจากตัวแทนแต่ละจังหวัดทั่วประเทศ เข้าเรียนดนตรีในสาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง					
42	นักเรียนของโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านดนตรีพักค้างในหอพักประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีให้มากขึ้น					
กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับ โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี						
43	มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษและวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ					
44	ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทนหรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ					
45	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
46	ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น					
47	ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ					
48	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม					
ข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียน	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น

ที่	ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ด้วย น้อย ที่สุด	ด้วย น้อย	ด้วย ปาน กลาง	ด้วย มาก	ด้วย มาก ที่สุด
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี						
49	โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
50	โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี : นร. เป็น 1 : 5)					
51	โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน					
52	โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น					
53	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
 นายนฤภพ ชันทับไทย
 ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการ
โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

เครื่องมือการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. สถานภาพ

() ผู้บริหาร

() ครูผู้สอน

() บุคลากรทางการศึกษา

3. ประสบการณ์การทำงาน

() 3 – 5 ปี

() 6 – 9 ปี

() 10 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรี

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ความคิดเห็น” โดยให้พิจารณาตัดสินใจเลือกว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสม ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1. สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษา ต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านตรี		
2. ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยน ศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก		
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย		
4. เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และ กระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี จากทั่วประเทศ		
5. ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี		
6. กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจ วัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี		

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายณฤพ ชนทัตไทย

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ
 โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

เครื่องมือการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนวิชาดนตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลงานปรากฏในตัวผู้เรียนทางด้านดนตรีเป็นที่ประจักษ์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. สถานภาพ

() ครูผู้สอนดนตรีไทย () ครูผู้สอนดนตรีสากล () อื่น ๆ

(ระบุ).....

3. ประสบการณ์การทำงาน

() 3 – 5 ปี () 6 – 9 ปี () 10 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ความเป็นไปได้” โดยให้พิจารณาตัดสินใจเลือกว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา อยู่ในระดับใด ดังนี้

- 5 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก
 3 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
 1 หมายถึง กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นกลยุทธ์	ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5
1.สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และมีความเป็นเลิศทางด้านตรี					
2. ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก					
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย					
4. เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนการคัดเลือกนักเรียน ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ					
5. ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี					
6. กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายณฤพ ชนทัตไทย

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร



ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี
จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม							ความเป็นไปได้						
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
1.สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0
2.ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยน ศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียน การสอน การวัดผล ประเมินผลให้มีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม							ความเป็นไปได้						
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
4. เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0
5. ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการกิจกรรม ที่ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0
6. กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี	1	1	1	1	1	5	1.0	1	1	1	1	1	5	1.0



ประวัตย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายณฤพ ชนทัตไทย
วันเดือนปีเกิด	27 มกราคม 2517
ภูมิลำเนา	จังหวัดบุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 392/9 ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี 80/4 หมู่ 5 ถนนลำลูกกา ตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	ครุศาสตรบัณฑิต (คณิตศาสตร์) โครงการครูทายาทมัธยมศึกษา จาก สถาบันราชภัฏลำปาง จังหวัดลำปาง
พ.ศ. 2545	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (คณิตศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2550	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2539	อาจารย์ 1 โรงเรียนเมืองแปกพิทยาคม อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2541	อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านกรวดวิทยาคาร อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2549	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม อำเภoprะโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2551	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนดาราคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

- พ.ศ. 2555 ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา
กรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
(ปทุมธานี)
- พ.ศ. 2558 ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
พัฒนาการ ปทุมธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 4 (ปทุมธานี)

