ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ปริญญานิพนธ์
ของ
ชริดา เหลี่ยมดี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
พฤษภาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

บทคัดย่อ

ของ

ชริดา เหลี่ยมดี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
พฤษภาคม 2561

ชริดา เหลี่ยมดี. (2561). *ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.* ปริญญานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์, อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ระดับการวางแผนกลยุทธ์และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และ 3) ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 338 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามมาได้จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.53 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .96 ค่าความเชื่อมั่นการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเท่ากับ .94 และค่าความเชื่อมั่นทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค และด้านความรู้ความคิด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง ($r = .897$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ADMINISTRATIVE SKILLS AFFECTING STRATEGIC PLANNING AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE AUTHORITY OF THE BURIRAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA, OFFICE TWO

ABSTRACT
BY
CHARIDA LIAMDEE

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2018

Charida Liamdee. (2018). *Administrative Skills Affecting Strategic Planning among School Administrators under the Authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Thesis Committee: Dr.Somboon Burasirirak, Lieutenant Dr.Apitee Songbundit.

The purposes of this research were to study 1) the level of strategic planning and administrative skills among school administrators; 2) the relationship between the administrative skills and strategic planning among school administrators; and 3) to administrate skills and affective strategic planning among school administrators under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two. The samples consisted of three hundred and thirty-eight teachers in the schools under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two using stratified random sampling. There were three hundred and six questionnaires collected, which accounted for 90.53% of the total. The instruments used for data collection included a five point-rating scale questionnaire. The IOC was valued from .60 to 1.00 and reliability of the questionnaires were .96, the strategic planning among school administrators was .94 and the administrative skills among school administrators was .94. The data analysis was performed by mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. The results of the research were as follows: 1) the level of strategic planning among school administrators under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two was at a high level as a whole. When considering each aspect, they were ranked at a high level in descending order of the average, as follows; strategy implementation, establishment organizational direction, strategy formulation, strategy control and environmental analysis. For the level of administrative skills among school administrators under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two was at a high level as a whole. When considering each aspect, they were ranked at a high level in descending order of the average, as follows; educational and instructional skills, conceptual skills, human skills, technical skills and cognitive skills; 2) the relationship between the administrative skills and strategic planning among school administrators under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two was at a high level ($r = .897$) at a .01 level of significance; and 3) all aspects of administrative skills mutually affected the strategic planning among school administrators under the authority of the Buriram Primary Educational Service Area, Office Two with 80.60 percent at a .05 level of significance.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ของ

ชริดา เหลี่ยมดี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่ 12 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วย อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณา ช่วยเหลือ และคำแนะนำ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทักษะ ประสบการณ์ที่ดีและมีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ นายคมณ์ แคนสุข นางปิยนันท์ หรีกประโคน และนายสถานุ เกตุคัมธิวัตร์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนคำแนะนำเป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ และให้คำแนะที่ดีในการตรวจแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ด้วยความดูแลเอาใจใส่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนบ้านสวายสอ “ไกรปัญญานุเคราะห์” ที่ได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการเรียนและการทำปริญญานิพนธ์มาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำปริญญานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ และขอน้อมระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณที่อบรมเลี้ยงดูให้โอกาสทางการศึกษาแด่ผู้วิจัย ครู อาจารย์ทุกท่าน ในฐานะ ผู้วางรากฐานการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์อันทรงคุณค่ายิ่ง รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ตลอดจนขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ชริดา เหลี่ยมดี

สารบัญ

บทที่ หน้า

1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

ความมุ่งหมายของการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

กรอบแนวคิดในการวิจัย 10

สมมติฐานในการวิจัย 11

2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 12

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 13

สภาพทั่วไป 13

แผนการดำเนินงาน 14

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ 16

ความหมายของการวางแผน 16

ความสำคัญของการวางแผน 18

ความหมายของกลยุทธ์ 24

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ 25

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ 27

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 29

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 38

การกำหนดทิศทางขององค์กร 45

การกำหนดกลยุทธ์ 51

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 55

การควบคุมกลยุทธ์ 64

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร 70

ความหมายของทักษะ 70

ความหมายของการบริหาร 71

ความหมายของทักษะการบริหาร 73

ความสำคัญของทักษะการบริหาร 74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

2 (ต่อ)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน 75
ทักษะด้านความรู้ความคิด 88
ทักษะด้านเทคนิค 92
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 96
ทักษะด้านมนุษย์ 98
ทักษะด้านความคิดรวบยอด 101
ทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 105
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 107
งานวิจัยในประเทศ 107
งานวิจัยต่างประเทศ 113

3 วิธีดำเนินการวิจัย 116
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 116
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 117
การเก็บรวบรวมข้อมูล 119
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล 119
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 121

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 122
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 122
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 123

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 141
สรุปผลการวิจัย 144
อภิปรายผลการวิจัย 145
ข้อเสนอแนะ 149

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

บรรณานุกรม **151**

ภาคผนวก **165**

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 166

ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม 168

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 174

ภาคผนวก ง หนังสือราชการ 183

ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย 190

ประวัติย่อผู้วิจัย **193**

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 จำนวนโรงเรียน ครู และนักเรียน ปีการศึกษา 2560 ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 13

2 การสังเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจากนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 37

3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 117

4 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน 124

5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 306) 125

6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยรวมและรายข้อ (n = 306) 126

7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 127

8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 128

9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 129

10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการควบคุมกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ (n = 306) 130

11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 306) 131

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความรู้ความคิดโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 132

13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านเทคนิคโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 133

14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการศึกษาและการสอนโดยรวมและรายด้าน (n = 306) 134

15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านมนุษย์โดยรวมและรายข้อ (n = 306) 135

16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความคิดรวบยอดโดยรวมและรายข้อ (n = 306) 136

17 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) (n = 306) 137

18 ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (n = 306) 138

19 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 170

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

20 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน 172

21 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 191

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 11
2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของเซอโตและเซอโต 30
3 ทักษะการบริหารของแคทซ์ 76
4 ทักษะการบริหารของเดรคและโรว์ 77

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560: 1) ดังรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 5 มาตร 54 ได้บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560: 14) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 2 มาตรา 10 วรรค 1 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และหมวด 8 มาตรา 60 ได้บัญญัติไว้ว่า ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้มากที่สุด รัฐจึงกำหนดแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) ให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบ 3) รายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สาธารณชนได้รับทราบ 4) การใช้จ่ายงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 30)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เน้นให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาที่ยึดสภาพปัญหา ความต้องการ และให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยหลักในการวางแผนร่วมกัน ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558: 34) และกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 กำหนดไว้ในข้อ 3 ว่าให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี (กระทรวงศึกษาธิการ. 2561: 3) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9 ให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ ต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม และมาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2546)

สำหรับส่วนราชการ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ก็คือ แผนกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558: 37) แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) แผนกลยุทธ์เป็นกรอบใหญ่ที่ใช้อ้างอิงถึงในการพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการ 2) แผนกลยุทธ์ใช้เป็นหลักนำไปสู่โปรแกรมริเริ่มซึ่งจะทำให้เกิดแผนปฏิบัติการตามมา 3) แผนกลยุทธ์จะใช้เป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน 4) แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกันทั้งในด้านการพิจารณาในแผนงานต่างๆ เป็นไปตามตำแหน่งกลยุทธ์และความสามารถหลัก รวมทั้งต้องสอดคล้องกับแก่นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปพบว่าแผนปฏิบัติการจะแยกย่อยออกจากแผนงานและโครงการเพื่อกระจายไปยังหน่วยปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์กร ดังนั้นในโครงการต่างๆ จะต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ ซึ่งเรียกว่า แผนโครงการก็ได้ การกำหนดแผนปฏิบัติการจึงต้องสอดคล้องและคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กร (อนิวัช แก้วจำนงค์. 2557: 80)

การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร เพื่อทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ประสบความสำเร็จ แผนและการวางแผนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอันจะขาดเสียมิได้ในการบริหารองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับขององค์กรที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมงานทุกระดับให้เกิดประสิทธิภาพ (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. 2556ก: 9) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ ผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง เป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด และมีการปรับปรุงแผนที่กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปสู่

การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้บริหารจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งในระยะใกล้ เป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณโดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญา แผนที่ผู้บริหารแต่ละคนกำหนดมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้บริหารนั้น ผลของการวางแผนจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ หากวางแผนช้าเกินไปอาจทำให้องค์กรต้องเสียโอกาส องค์กรอื่นอาจช่วงชิงผลประโยชน์และประสบผลสำเร็จไปก่อน ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงการวางแผนการกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเข้ามาดำรงตำแหน่ง (เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2556: 29)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐาน และจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนะที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. 2555: 13) การที่จะทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนควรจะมีผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความต่อเนื่อง การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน ความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 52)

ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหาร เนื่องจากเป็นความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่เรียกว่าวิชาชีพทางการบริหาร จึงจะเป็นผู้นำทางการบริหารและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าไปด้วยดี (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 26) ดัง เฉลิมชัย หาญกล้า (2559: 29) ได้ศึกษาพบว่าสิ่งหนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในการบริหารเป็นอย่างยิ่ง นั่นก็คือ เรื่องของทักษะในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐราณี ทรวดทรง (2556: 160-161) ได้ศึกษา

พบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหาร ความรู้ความคิด ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน และจากผลการวิจัยของภูริชัย ชัยศร (2554: 80) ได้ศึกษาพบว่าทักษะการบริหารกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม และประกาศกระทรวงศึกษาการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 231 แห่ง จัดทำการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 152 แห่ง และตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 79 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก (1-120 คน) จำนวน 94 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง (121-600 คน) 132 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่ (มากกว่า 600 คน) จำนวน 5 แห่ง โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางจะมีผู้บริหารเพียง 1 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: ออนไลน์)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพขึ้นโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความรู้ความสามารถของครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งในเขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนและจริงจังภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยมีกรอบกฎหมายที่สำคัญทางการศึกษา ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2 ของกระทรวงศึกษาธิการ กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นแนวทางในการพัฒนาบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ บริบทของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย องค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจร บุคลากร และผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนพัฒนาทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรที่หลากหลายและกว้างขวาง มีพันธกิจที่สนับสนุนเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นความจริงได้และเกิดประโยชน์ตามเป้าประสงค์ รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กรอบของ Balanced Scorecard: BSC และเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงได้นำแผน/โครงการตามแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในแต่ละปี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. 2559: 56-61)

จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมพร้อมผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะการบริหารสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งสามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สามารถนำผลของการวิจัยมาพัฒนานโยบาย แผนการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานระดับชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวนโรงเรียน 231 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 94 แห่ง ขนาดกลาง 132 แห่ง และขนาดใหญ่ 5 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 2,758 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 338 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซีและมอร์แกน (Krejcie;& Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง และใช้การเลือกแบบเจาะจงสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่ายครูในโรงเรียนแต่ละขนาดตามสัดส่วน (Proportion to Size)

2. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทักษะการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาปัจจัยทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย์ และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบไปด้วย

ตัวแปรพยากรณ์ คือ ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)
4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)
5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

ตัวแปรเกณฑ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment Organizational Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. **การวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นระบบในการบริหารจัดการองค์กรและกำหนดทิศทางในอนาคตที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและประเด็นของการบริหาร การดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด กำหนดตัวชี้วัดผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานต่อไป การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง และปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคและโอกาส โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานโดยพิจารณาประเด็นข้อมูลต่างๆ หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น นำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์และพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปผลจากการตรวจสอบปัจจัยภายนอกและภายใน ทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ยึดพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร วิสัยทัศน์มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ พันธกิจมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเขียนข้อความที่ต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร เป้าหมายเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายงานและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยให้ครู บุคลากรทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เกิดความเข้าใจและมั่นใจในสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่มีทิศทางอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผล สอดล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.4 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการนำกิจกรรมภายใต้แผนงานไปจัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผนงานที่ระบุถึงกิจกรรมหลักและงบประมาณอย่างชัดเจน เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินงาน นำแผนงานที่คัดเลือกไว้มาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ

1.5 การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน กำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน มาตรฐาน หรือเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินอย่างชัดเจน ออกแบบวิธีการประเมินไว้หลากหลายวิธี ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้ วิเคราะห์ผลที่ได้โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้ ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการแก่ครู และนำข้อมูลจากการประเมินผลไปกำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

2. ทักษะการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสามารถที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานของบุคลากรโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผลและนำความรู้ไปใช้ วิเคราะห์ปัญหา โดยเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหา จัดเก็บและจัดการข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตแบบตอบสนองทันทีได้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานที่ซับซ้อนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้ จดจ่ออยู่กับงานได้อย่างต่อเนื่อง อดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงาน

2.2 ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว ฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ สาธิตการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ลงมือปฏิบัติงาน

ด้วยตนเองได้ในบางกรณี บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและประเมินหลักสูตรของโรงเรียน คัดเลือกวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จ กำหนดวิชาและห้องเรียนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู จัดสรรเวลาการทำกิจกรรม จัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นตัวแทนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร

2.4 ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับบุคลากรทุกคน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจ หรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการทำงาน สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ประสบผลสำเร็จ

2.5 ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารองค์กร เข้าใจลักษณะการทำงานขององค์กรทั้งหมดและมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในองค์กร มองภาพรวมในการคิดและแก้ปัญหาขององค์กร ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้าในระยะยาว สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ

3. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำนวน 5 อำเภอ 231 โรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและงานวิจัย ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยมีผลวิจัย แนวคิด และนักวิชาการสนับสนุน ดังนี้

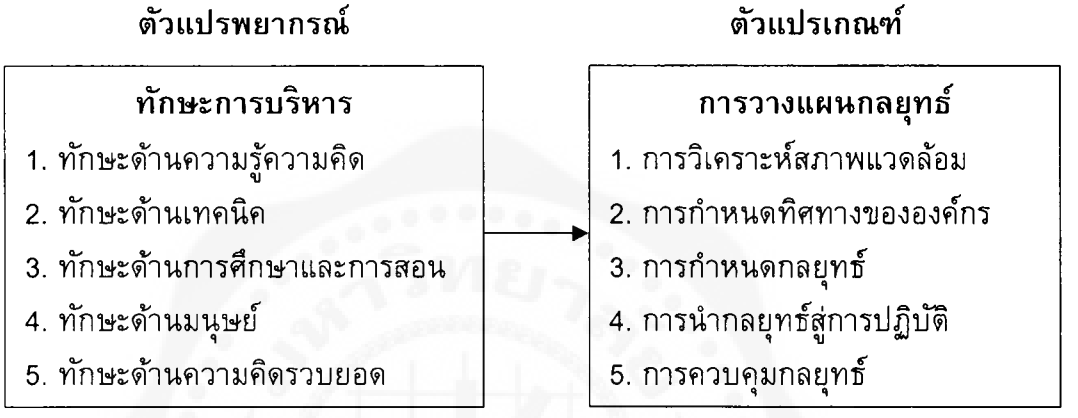
การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นระบบในการบริหารจัดการองค์กรและกำหนดทิศทางในอนาคตที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและประเด็นของการบริหาร การดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด กำหนดตัวชี้วัดผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานต่อไป ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bryson (2011) Certo; & Certo (2012), Hill; Jones; & Schilling (2014), พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543), นันทพล พงษ์สร้อย (2550, บญส่ง รัดสีสม (2553). วรรณา สุภาพุฒ (2553), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553), หยดฟ้า ราชมณี (2554), สมชาย เทพแสง (2554), ลลนา และอิ่ม (2556), สันทนา คุณนา (2556), ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2556), ทินกร ศรีโพธิ์ (2557) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) สามารถสรุปกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน คือ การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสามารถที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานของบุคลากรโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe. 1986: 29-30) เป็นแนวทางในการวิจัย ประกอบด้วยทักษะการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย์ และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยศึกษาจากงานวิจัยของเศรษฐรานี ทรวดทรง (2556: 160-161) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทางบวก หรือในลักษณะที่คล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุท์มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .850 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านมนุษย์ กับการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าความสัมพันธ์ .826, .809, .791, .766 และ .734 ตามลำดับ และภูริชัย ชัยศร (2554: 79-80) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .721 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

2. ทักษะการบริหารอย่างน้อย 1 ด้าน ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
   1.1 สภาพทั่วไป
   1.2 แผนการดำเนินงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
   2.1 ความหมายของการวางแผน
   2.2 ความสำคัญของการวางแผน
   2.3 ความหมายของกลยุทธ์
   2.4 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
   2.5 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
   2.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
      2.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
      2.6.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร
      2.6.3 การกำหนดกลยุทธ์
      2.6.4 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
      2.6.5 การควบคุมกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
   3.1 ความหมายของทักษะ
   3.2 ความหมายของการบริหาร
   3.3 ความหมายของทักษะการบริหาร
   3.4 ความสำคัญของทักษะการบริหาร
   3.5 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
      3.5.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด
      3.5.2 ทักษะด้านเทคนิค
      3.5.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน
      3.5.4 ทักษะด้านมนุษย์
      3.5.5 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

4. ทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยในประเทศ
   5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอกระสัง อำเภอบ้านกรวด อำเภอประโคนชัย อำเภอพลับพลาชัย และอำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์ ตั้งอยู่ที่อำเภอประโคนชัย ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 41)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีจำนวนทั้งสิ้น 231 โรงเรียน แบ่งออกตามขนาดของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 94 แห่ง ขนาดกลาง 132 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: ออนไลน์) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนโรงเรียน ครู และนักเรียน ปีการศึกษา 2560 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	จำนวน		
		โรงเรียน	ครู	นักเรียน
กระสัง	เล็ก	31	190	2,602
	กลาง	35	511	8,118
	ใหญ่	1	33	644
	รวม	67	734	11,364
บ้านกรวด	เล็ก	21	130	1,741
	กลาง	25	369	5,575
	ใหญ่	1	45	1,034
	รวม	47	544	8,350

ตาราง 1 (ต่อ)

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน	จำนวน		
		โรงเรียน	ครู	นักเรียน
ประโคนชัย	เล็ก	30	147	1,934
	กลาง	46	667	10,637
	ใหญ่	2	104	2,516
	รวม	78	918	15,087
พลับพลาชัย	เล็ก	7	45	643
	กลาง	16	260	4,576
	ใหญ่	-	-	-
	รวม	23	305	5,219
ห้วยราช	เล็ก	5	28	371
	กลาง	10	195	3,516
	ใหญ่	1	34	648
	รวม	16	257	4,175
	รวม	231	2,758	44,195

จากตาราง 1 พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีโรงเรียนทั้งหมด 231 แห่ง จำนวนครู 2,758 คน และจำนวนนักเรียน 44,195 คน เมื่อพิจารณาจำนวนโรงเรียนแต่ละอำเภอ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อำเภอประโคนชัย 78 แห่ง อำเภอกระสัง 67 แห่ง อำเภอบ้านกรวด 47 แห่ง อำเภอพลับพลาชัย 23 แห่ง และอำเภอห้วยราช 16 แห่ง

1.2 แผนการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ ค่านิยม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. 2560: 38-40) ดังนี้

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสู่ระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

1.2.2 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการจัดการศึกษา

4. พัฒนาระบบบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.2.3 เป้าประสงค์หลัก (Goals)

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษามีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค

3. ครู ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 บูรณาการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ และความรับผิดชอบสู่โรงเรียน

1.2.4 ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ (Strategy Issues)

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1.2.5 ค่านิยม 5 G

Good Moral	:	คุณธรรมที่ดี
Good Wisdom	:	ปัญญาดี
Good Service Mind	:	ใจบริการดี
Good Co-operation	:	ความร่วมมือดี
Good Organization	:	องค์กรดี

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ และค่านิยม จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสู่ระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทยและจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและเสมอภาค ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีทักษะเหมาะสมกับการทำงานและมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีแนวคิดที่ควรพิจารณาศึกษา ได้แก่ ความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน ความหมายของกลยุทธ์ ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นรายข้อ ดังนี้

2.1 ความหมายของการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

จอร์จ; และ โจนส์ (George; & Jones. 2012: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 160) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในอีกมุมหนึ่งการวางแผนก็คือการพัฒนาอย่างเป็นระบบของแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ การประเมิน และการเลือกโอกาสที่สามารถคาดการณ์ได้

สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในทางเลือกว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร การบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมคิด บางโม (2550: 79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2550: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการบริหาร การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด อนาคตต้องการจะไปที่ใด ทำอย่างไรจึงจะไปถึง

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการรับมือกับความไม่แน่นอนโดยกำหนดเป้าหมายและหนทางในการกระทำสำหรับอนาคต เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนทำให้มนุษย์สามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้จากการนึกคิดถึงหนทางในอนาคตที่จะเดินไปเพื่อที่จะให้ทำในสิ่งที่คิดไว้ให้เกิดขึ้นเป็นความจริง

จักรพรรดิ วะทา (2555: 185) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ โดยพยายามตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปที่ไหนในอนาคต และเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 1-2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

ธนชัย ยมจินดา (2555: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร วิธีใด เมื่อไร

ธนาชัย สุขวณิช; และ พรชัย อรัณยกานนท์ (2557: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่การบริหารอย่างหนึ่งที่เกี่ยวพันกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดการกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2557: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์หรือกลยุทธ์การใช้งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากรและขั้นตอนการทำงาน

ประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2558: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะต้องทำหรือวิธีการปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า

กิจจา บานชื่น; และ กณิกนันต์ บานชื่น (2559: 106) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการในอนาคต โดยการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ

สุธี ขวัญเงิน (2559: 47) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำ เพื่อให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2560: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยวิธีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด อาจหมายความรวมถึง การเลือกวิธีที่เหมาะสม ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ และทรัพยากร เป็นต้น และที่สำคัญคือต้องสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายวางโครงการดำเนินงาน กำหนดแนวทาง นโยบาย และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งกลวิธี การดำเนินงานเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิผลเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ การประเมิน และการเลือกโอกาสที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด โดยเลือกวิธีดำเนินงานที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.2 ความสำคัญของการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 160) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนจะช่วยลดความเสี่ยงโดยการลดความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมองค์กรและอธิบายผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เป็นสิ่งยืนยันเป้าหมายที่จะเพิ่มความสำเร็จขององค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 10) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 83-84) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร จะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้ว ก็ยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

2. การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลงเพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่นอน สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้นสามารถปรับเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนทำให้ลดความเสียหาย การซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารคือการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

สมคิด บางโม (2550: 80) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม

2. ช่วยให้การทำงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน

3. การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา

4. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้น้อยลง

6. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น

7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

8. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมาใช้อย่างทั่วถึง

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 78) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้เห็นโอกาสและได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

2. การวางแผนทำให้ทราบถึงรายละเอียดของแนวทางการปฏิบัติโดยการกำหนดและเลือกแนวทางที่เกิดประโยชน์ที่สุด

3. การวางแผนที่เป็นแบบแผนจะป้องกันการสูญเสียโอกาสและความเสี่ยง

4. การวางแผนจะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำมาซึ่งการประหยัด

5. การกำหนดเป้าหมายทำให้ทราบว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุ

จักรพรรดิ วะทา (2555: 187) ให้ความสำคัญของการวางแผนประการสำคัญที่สุดคือเป็นแนวทางปฏิบัติในการตัดสินใจเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ โดยจัดสรรทรัพยากรไว้อย่างมีประสิทธิภาพและกำหนดแนวทางการกำกับ ควบคุม ติดตาม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 2) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า เป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงาน

จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร

2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถเรียนรู้วิธีการขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้หลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ

6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงาน

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่ได้มา

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ธนชัย ยมจินดา (2555: 12-13) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นต่อองค์กร การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตเพื่อรับกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและบางครั้งเป็นไปแบบก้าวกระโดด ทำให้นักบริหารจำเป็นต้องทำการวางแผนล่วงหน้า (Proactive) โดยการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันเพื่อประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อพัฒนาเครื่องมือให้สามารถสนองตอบด้านการปรับตัว หรือเป็นสิ่งชดเชยการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

2. ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทาง การวางแผนเป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิผล กล่าวคือเป็นการให้แนวทาง (Direction) และแนวปฏิบัติ (Course of Action) ในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงานแก่ทั้งผู้บริหารและบุคลากร แผนทำให้

สามารถประหยัดเวลาและแรงงานในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ และทำให้การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการประสานงานเป็นไปได้โดยง่าย เนื่องจากทุกคนรู้ว่าอะไรเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และรู้หน้าที่ของแต่ละคนว่าจะต้องทำอะไรให้กับองค์กร

3. ช่วยให้เกิดการประสานงานของฝ่ายต่างๆ การวางแผนทำให้การกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดแจ้ง และทำให้เกิดการประสานงานที่ดี จึงเป็นการช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้การวางแผนยังสามารถบอกให้ทราบถึงความสำคัญก่อนหลังของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดว่าอะไรควรจะต้องให้ความสำคัญก่อนและอะไรควรจะรอไว้ภายหลังได้ เป็นต้น

4. ช่วยให้การควบคุมทำได้ง่ายและเห็นผล การวางแผนยังช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ทำให้การควบคุมสามารถทำได้โดยง่าย หากปราศจากวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือมาตรฐานงานแล้ว การควบคุมงานไม่สามาถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะจะไม่มีทางทราบได้เลยว่าทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานหรือไม่เนื่องจากไม่มีวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานสำหรับเป็นเครื่องวัดนั่นเอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการควบคุม การวางแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ซึ่งจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานของการควบคุม และการควบคุมก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาให้กับการวางแผนเพื่อให้ทราบว่า ได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือไม่ และจะต้องแก้ไขที่แผนหรือไม่อย่างไร

5. ช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะการวางแผนเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ดีที่สุด และพยายามให้การบรรลุภารกิจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้อย่างมาก หากปราศจากการวางแผนซึ่งจะช่วยบอกว่ากิจกรรมไหน งานส่วนใดต้องทำก่อนหรือกิจกรรมไหน งานใดต้องทำทีหลัง และต้องทำในวันที่เท่าใดเสร็จในวันที่เท่าใด ต้องใช้วัสดุและคนงานอย่างไร เมื่องานเสร็จสิ้นลงทันกับกำหนดการ ก็จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 89) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคต เกิดความร่วมมือในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ความล้มเหลวขององค์กรเกิดจากการขาดการวางแผนที่ดี การวางแผนทำให้ทราบอุปสรรค อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ปัญหาต่างๆ ได้รับการวางแผนเพื่อป้องกันมิให้เกิดขึ้นล่วงหน้า

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2556: 8-9) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ทราบว่าองค์กรโดยรวม

มีจุดมุ่งหมายอะไร ต้องการให้หน่วยงานและบุคลากรใดปฏิบัติ นอกจากนี้การวางแผนยังช่วยให้มีนโยบายที่ชัดเจน ไม่กำกวม เพราะนโยบายที่ชัดเจนย่อมเป็นเครื่องชี้แนวทางการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นการช่วยลดความผิดพลาดของการปฏิบัติงานและป้องกันมิให้เกิดงานซ้อนงาน คนเกินงาน หรืองานเกินคนได้

2. ช่วยให้การทำงานของบุคลากรและหน่วยงานในองค์กรมีการประสานงานกันโดยมีแผนเป็นกรอบของการอ้างอิงในการดำเนินงาน (Frame of Reference) ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและหน่วยงานไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน เพราะงานของแต่ละชนิดและประเภทจะได้รับการกำหนดไว้ในแผนอย่างชัดเจน

3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพราะทุกปัจจัยของทรัพยากรการบริหารจะต้องกำหนดไว้ในแผนอย่างชัดเจน ทำให้การทำงานไม่เสียเวลาดำเนินงาน โดยไม่มีทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในอันที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับทรัพยากรการบริหารได้ เพราะมีแผนเป็นกรอบของการปฏิบัติงาน

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นกรอบของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอยู่อย่างชัดเจนแล้ว การมีแผนงานจึงเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้าหน่วยงานในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างมาก เพราะแผนย่อมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Job Description) ของแต่ละบุคคลและหน่วยงานไว้แน่นอนอยู่แล้ว

5. ช่วยให้องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากร (Mobilization of Resource) อันได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การเพิ่มหรือลดปัจจัยของทรัพยากรในแต่ละประเภทก็สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีแผนกำหนดเป็นแนวทางไว้แน่นอน

6. ช่วยให้หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับขององค์กรสามารถทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดแผนขององค์กรขึ้นมาได้ก็ย่อมจะทำให้องค์กรได้มีระบบการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน (Plan Implementation) ในทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องสามารถทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามแผนสามารถตรวจสอบปรับปรุงแผน (Plan Monitoring and Review) เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นได้ทันท่วงทีก่อนที่จะสายเกินไป

กิจจา บานชื่น; และ กณิกนันต์ บานชื่น (2559: 109) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสิ่งที่บอกให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยม

วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ มีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการในการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนวิสัยของการคิดกว้างและไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ

สุธี ขวัญเงิน (2559: 48-49) ให้ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากและซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต่อการเตรียมตัวให้สามารถปรับตัวและเผชิญกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สังคม และการเมือง เป็นต้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร จึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในองค์กรยุคปัจจุบัน

3. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมองค์กรที่ชัดเจนขึ้น และยังเป็นการอำนวยประโยชน์ในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เพราะเป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรอบรู้เรื่องราวต่างๆ ของผู้วางแผนเป็นประการสำคัญ ฉะนั้นการวางแผนจึงช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพขององค์กรที่ดำเนินอยู่

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2560: 51-52) ให้ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร จนมีผู้กล่าวว่าไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี เป็นกระบวนการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซับซ้อน และทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผน คือ หน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคต ทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน ลดความไม่แน่นอนลง ลดความเสียหายและการซ้ำซ้อนกันของงาน ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต ช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่ได้มาและเป็นตัวนำในการพัฒนา และเกิดความร่วมมือในการตัดสินใจ

2.3 ความหมายของกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของกลยุทธ์ ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 204) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนใหญ่และแผนทั่วไปที่พัฒนาขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์องค์กรที่สามารถดำเนินการได้ โดยมุ่งเน้นหลายๆ ด้าน ซึ่งจะเป็นเป้าหมายกว้างไปสู่องค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กระทบกับองค์กรในอนาคต

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยบุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนั้นให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง

จักรพรรดิ วะทา (2555: 187) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่หลากหลายยืดหยุ่นได้ไม่กำหนดรูปแบบ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้กลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พิบูล ทีปะปาล (2555: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจหรือกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว หรือจะกล่าวว่า กลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกกลยุทธ์

ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือกล่าวอย่างง่ายที่สุดได้ว่ากลยุทธ์ก็คือ แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557: 192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่มีเพื่อบอกว่ากำลังจะไปไหน เป้าหมายเป็นอย่างไร และทิศทางไปในทางใด และจะไปได้อย่างไร

สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย (2557: 7) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน

เมธาวี แก้วสนิท (2558: 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เปรียบเสมือนอาวุธสำคัญขององค์กรเพื่อจะทำให้นโยบายและแผนขององค์กรที่ตั้งไว้แต่ต้นนั้นประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ผู้นำนำมาใช้เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เป็นแผนใหญ่และแผนทั่วไปที่พัฒนาขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยบุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้

2.4 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 204) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนระยะยาวที่มุ่งเน้นองค์กรโดยรวม ในการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจะพิจารณาองค์กรในภาพรวมพร้อมกับตั้งคำถามว่าต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แผนระยะยาวจะกำหนดไว้ที่ 3-5 ปี ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะพยายามที่จะกำหนดว่าองค์กรควรจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จภายในระยะ 3-5 ปี ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการสรุปในการวางแผนกลยุทธ์และจะไม่ใช้วิธีการทำงานแบบไร้คุณภาพระหว่างกระบวนการทำงาน แต่จะใช้การสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรมภายในองค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญและแผนงานหลักต่างๆ ขององค์กรที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

สมชาย เทพแสง (2554: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มุ่งให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

พิบูล ทีปะปาล (2555: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงาน เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติในอนาคต

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุผลสำเร็จและกำหนดแนวทางในการบรรลุผลสำเร็จภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลที่อยู่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

ธนาชัย สุขวณิช; และ พรชัย อรัณยกานนท์ (2557: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557: 193) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร พันธกิจควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการ

ประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2558: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ แผนกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรตามที่ยอมรับได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558: 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการโดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

อย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2560: 71) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นระบบในการบริหารจัดการองค์กรและกำหนดทิศทางในอนาคตที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและประเด็นของการบริหาร การดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด กำหนดตัวชี้วัดผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานต่อไป

2.5 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 29) ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะทำให้องค์กรสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้นำไปก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) และมีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและการแข่งขันที่นับวันมีแต่ทวีเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน (Borderless World) ก็ยังคงทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และยังคงดำเนินการบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553: 234) ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ อาทิ

1. สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น

3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์

5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

สุเมธ งามกนก (2554: 3) ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง คือ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการทำงานเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือเพื่อการให้การอนุมัติหรือการสนับสนุนการดำเนินงานที่ดีทั้งในด้านคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 7-8) ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า สาเหตุหนึ่งในสาเหตุนานัปการที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ คือ เพื่อเตรียมเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้ดีกับสิ่งแวดล้อมเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไปแล้วการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาตัวองค์กรเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะว่าการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์และประเมินบริบท หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานว่ามีโอกาสและอุปสรรคมากน้อยเพียงใด และองค์กรควรจะต้องปรับตนเองโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่อย่างไรจึงจะใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้มากที่สุดไปพร้อมๆ กับการทำความเข้าใจอุปสรรคและปรับจุดอ่อนของตนเองให้สามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคจนสามารถทำงานได้สำเร็จ

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนองค์กรรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีความเป็นอิสระ สามารถที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองมากขึ้นไปพร้อมๆ กับการยอมรับต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนมากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนในระดับองค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมในปัจจุบันรวมถึงการพยากรณ์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะแปรเปลี่ยนไป มากกว่าที่จะเป็นการวางแผนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร ดังเช่นในอดีตที่มักจะนำเอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรมาเป็นข้ออ้างเสมอๆ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่ท้าทายความสามารถขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นแผนที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่สอดคล้องกับแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารของรัฐบาล ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารราชการที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและกระแสความคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น และจำเป็นต้องยึดเป้าหมายที่ความพึงพอใจของประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ปัจจัยส่วนนี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีภาระที่จะต้องพร้อมจะได้รับการตรวจสอบ (Accountability) จากภายนอกในเรื่องของการให้บริการประชาชน ดังนั้น จึงต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

5. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม เพื่อรองรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามกลยุทธ์การบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี ขององค์กรของรัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กรตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของนโยบายของรัฐบาลทั้งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558: 37) ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่าการทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ

2.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

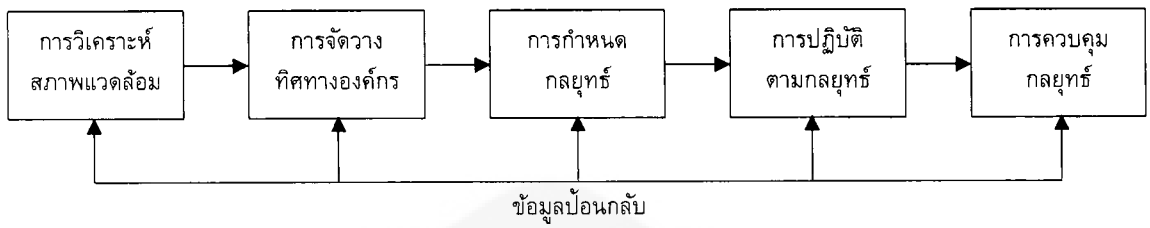
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนี้

ไบรซัน (Bryson. 2011: 46) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การเตรียมการและการทำข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์
2. การระบุคำสั่งคณะทำงาน
3. การชี้แจงพันธกิจและค่านิยมขององค์กร
4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร
5. การจำแนกประเด็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่
6. การกำหนดกลยุทธ์ และแผนที่จะจัดการกับประเด็นต่างๆ
7. การทบทวน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผน
8. การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่มีประสิทธิภาพ
9. การพัฒนาและกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล
10. การประเมินเพื่อทบทวนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 205) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 2 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishment Organizational Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)



ภาพประกอบ 2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของเซอโตและเซอโต

ที่มา: Certo, C. Samuel; & Certo, S. Trevis. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills*. p. 205.

ฮิลล์; โจนส์; และ ชิลลิงก์ (Hill; Jones; & Schilling. 2014: 11) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เลือกพันธกิจและเป้าประสงค์หลักขององค์กร
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรค
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน
4. เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์โอกาสและลดอุปสรรคจากภายนอก กลยุทธ์ที่ได้ควรสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์หลักขององค์กร
5. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การศึกษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
4. การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
5. การกำหนดยุทธศาสตร์
6. การจัดทำแผนการปฏิบัติการ
7. การปฏิบัติตามแผน
8. การประเมินผล

นันทพล พงษ์สร้อย (2550: 7-8) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จำเป็นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างการแบ่งงาน นโยบาย เป้าประสงค์ กฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน เครือข่ายการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สมรรถนะทางการบริการและคุณภาพของผลผลิต บุคลากร การเงิน และวัสดุอุปกรณ์

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง

3. การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เป็นกระบวนการประมวลสรุปผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน โดยผ่านการพิจารณาประเด็นข้อมูลต่างๆ หาวิธีปรับปรุงจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง และอุปสรรคให้เป็นโอกาสเพื่อประมวลว่าจะจัดทำแผนกลยุทธ์ไปทิศทางใด

4. การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และการประเมินสถานภาพของสถานศึกษามากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรู้ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการประสานงานประสานประโยชน์ความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

6. แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ สถานศึกษาต้องกำหนดการนำไปใช้โดยที่ทุกฝ่ายต้องทราบขั้นตอน และรายละเอียดของการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน

บุญส่ง รัดสีสม (2553: 8-9) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส สภาพปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อประเมินสถานภาพของโรงเรียนว่ามีสถานภาพเป็นอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่กรอบภารกิจของโรงเรียน และเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน เป็นการกำหนดแนวทางการวางแผนและแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงแนวทางในการประเมินผล เพื่อให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายใหญ่ได้

4. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างกว้างๆ โดยเน้นถึงสิ่งที่จะทำและเน้นการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยการสังเคราะห์กลุ่มของความต้องการและปัญหาต่างๆ ว่าควรจะใช้แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร โดยการกำหนดเป็นข้อๆ

5. การประเมินคุณภาพของโรงเรียน เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลงานของ สถานศึกษาโดยเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ด้วยเหตุผล แล้วประเมินคุณค่าและสรุปว่าสถานศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับใด

วรรณา สุภาพุฒ (2553: 4-5) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่ามีโอกาส อุปสรรค หรือจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก เป็นการศึกษาภารกิจของโรงเรียน การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักของโรงเรียน และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นการตรวจสอบสภาพภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ระยะสั้นๆ โดยพิจารณาว่าปัจจัยนั้นๆ เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย

1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยพิจารณาว่าปัจจัยนั้นๆ เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ประกอบด้วย ปัจจัยโครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน และผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการ

2. การกำหนดทิศทางโรงเรียน เป็นการประมวลสรุปผลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและสถานภาพของโรงเรียน โดยยึดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากงานที่ทำและเป็นทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับการกำหนดทิศทางโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13-14) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การประเมินสถานภาพ
4. การจัดวางทิศทาง
5. การกำหนดกลยุทธ์
6. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
7. การควบคุมกลยุทธ์

หยดฟ้า ราชมณี (2554: 36-39) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน เพื่อให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน ทั้งทางตรงทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน

3. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนการประมวลผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินว่าโรงเรียนมีสภาพใด อยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

4. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน เป็นขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

5. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

6. การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ เป็นการที่บุคคลที่รอบรู้และอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ต้น นำร่างแผนกลยุทธ์มาตรวจสอบทบทวนร่วมกันว่าแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างมานั้น สื่อสารตรงประเด็นและครอบคลุมสาระสำคัญที่ได้ร่วมคิดมาหรือไม่

สมชาย เทพแสง (2554: 5) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goal) เป้าประสงค์ (Purpose) นโยบาย (Policy) หรือค่านิยม (Core Value)

2. การวิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Treat) หรืออาจวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต่อด้วย PEST เพื่อให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

3. การสร้างกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมากำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

4. การนำกลยุทธ์ลงไปปฏิบัติ นำกลยุทธ์ที่ได้มาแปลงสู่แผนปฏิบัติการ โดยการสร้างแผนที่กลยุทธ์หรือแผนผังกลยุทธ์หลัก โดยเน้นการกระจายสู่ระดับแผนงานและโครงการ

5. ประเมินผล การกำกับ ควบคุมติดตามกลยุทธ์ พิจารณาจากกลุ่มภารกิจหลัก ตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับแผนก ตัวชี้วัดกิจกรรมที่สอดคล้องกัน

ลลนา และอิ่ม (2556: 4-7) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การจัดเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการเตรียมการภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย การแต่งตั้งบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง การประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและจุดเน้น สำรวจความต้องการที่จำเป็นต่อการพัฒนาโรงเรียน การจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการวางแผนกลยุทธ์

2. การศึกษาสภาพแวดล้อม เป็นการศึกษา วิเคราะห์โครงสร้าง นโยบายการบริหารของโรงเรียน วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ศึกษาความต้องการของชุมชนและตลาดแรงงานเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

3. การจัดวางทิศทาง เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนไว้อย่างสอดคล้องและชัดเจน

4. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดโครงการ/งานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ และกำหนดผลลัพธ์ในแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม

5. การตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการของโรงเรียนในแต่ละปี และนำผลการประเมินโครงการไปปรับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

6. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

สันทนา คุณนา (2556: 6-8) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริหารโดยการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดในการที่จะดำเนินงานให้โรงเรียนบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการเบื้องต้น กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อหาแนวทางที่จะพัฒนาปรับปรุง

การบริหารงานในเรื่องของการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูง และนโยบายของโรงเรียน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นกระบวนการในการกำหนดข้อความที่กำหนดทิศทาง ขอบเขตของการปฏิบัติงาน ที่แสดงถึงความต้องการให้เกิดผลสำเร็จในอนาคต เป็นการแสดงความคิดในเชิงทัศนะเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. กลยุทธ์การพัฒนา เป็นวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและครูใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ เป็นการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดตั้งคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางและความต้องการของโรงเรียน รวมถึงกำหนดกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดำเนินการตามแผน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด โดยมีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการนั้นๆ เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการของโรงเรียน

6. การประเมินผลและรายงาน เป็นการกำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะและรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนางานในครั้งต่อไป

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2556: 18) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์หรือความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
4. กำหนดวัตถุประสงค์
   4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ
   4.2 ความพร้อมของทรัพยากร
5. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ
6. การนำแผนไปปฏิบัติ
7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์

ทินกร ศรีโพธิ์ (2557: 6) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหน่วยงาน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

4. การกำหนดกลยุทธ์

5. การกำหนดแผนงานและโครงการ

6. การดำเนินตามแผน

7. การประเมินผลและรายงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558: 36-37) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากแนวคิดของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการ / การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	Bryson (2011)	Certo; & Certo (2012)	Hill; Jones; & Schilling (2014)	พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543)	นันทพล พงษ์สร้อย (2550)	บุญส่ง รัตสีสม (2553)	วรรนา สภาพุฒ (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	หยดฟ้า ราชมณี (2554)	สมชาย เทพแสง (2554)	ลลนา และอิ่ม (2556)	สันทนา คุณนา (2556)	ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2556)	ทินกร ศรีโพธิ์ (2557)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558)	ความถี่	ผู้วิจัยเลือก
1. การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์	✓			✓				✓			✓					4	
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	✓
3. การประเมินสถานภาพ					✓	✓		✓	✓			✓				5	
4. การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	✓
5. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	✓
6. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	12	✓
7. การควบคุมกลยุทธ์	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓		✓	✓		9	✓
8. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์									✓		✓	✓				2	

จากการสังเคราะห์แนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ดังตาราง 2 ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 205) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของกลยุทธ์องค์กร

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การสำรวจเพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อาทิ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง กฎ ระเบียบ โครงสร้างการบริหารองค์กร และประเมินสรุปสถานการณ์ที่เป็นโอกาส ภัยคุกคาม จุดอ่อน จุดแข็ง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อนำไปพิจารณาว่าจะใช้โอกาสและจุดแข็งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือต่อการวางแผนอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือลดจุดอ่อนให้มากที่สุด

นันทพล พงษ์สร้อย (2550: 7-8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จำเป็นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างการแบ่งงาน นโยบาย เป้าประสงค์ กฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน เครือข่ายการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สมรรถนะทางการบริการและคุณภาพของผลผลิต บุคลากร การเงิน และวัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมือง หลังจากนั้นประมวลสรุปผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยผ่านการพิจารณาประเด็นข้อมูลต่างๆ หาวิธีปรับปรุงจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งและอุปสรรคให้เป็นโอกาส เพื่อประมวลว่าจะจัดทำแผนกลยุทธ์ไปทิศทางใด

สายฝน ภานุมาศ (2550: 138-139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านที่เป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควร

จะเป็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก คือ ปัจจัยต่างๆ ภายนอกระบบโรงเรียน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยต่างๆ ภายในระบบโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งรวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนด้วย สำหรับการประเมินสถานภาพของโรงเรียน คือ กระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อประเมินว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 63-64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการในการติดตามศึกษาและตรวจสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดทั้งอุปสรรคหรือโอกาส ตลอดจนความสามารถในปัจจุบันและอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บุญส่ง รัดสีสม (2553: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส สภาพปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาว่ามีสถานภาพเป็นอย่างไร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553: 236) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร และนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นอกจากนี้ต้องพยายามระมัดระวังมิให้จุดอ่อนที่มีอยู่สร้างปัญหาและหาหนทางในการแก้ไขจุดอ่อนนั้น สถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันตลอดจนเส้นทางที่องค์กรประสงค์จะเดินไปสู่จุดหมาย มีโอกาส และอุปสรรคอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือจัดการมิให้อุปสรรคนั้นส่งผลเสียหายต่อองค์กร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การตรวจสอบ การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรให้แก่บุคคลสำคัญภายในองค์กรได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระบุถึงปัจจัยกลยุทธ์ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร สำหรับวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรที่ง่ายที่สุด คือ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ที่เกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัวมารวมกัน ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strengths = S) 2) จุดอ่อน (Weakness = W) 3) โอกาส (Opportunities = O) และ 4) อุปสรรค (Treats = T) ตามลำดับ

เพ็ญนภา พนมแก (2557: 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกของหน่วยงาน โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง และอุปสรรค ในสถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนว่ามีสภาพและลักษณะอย่างไร ภายในองค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดแก่สถานศึกษาอย่างไร

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2559: 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาสและภัยคุกคาม วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดแข็งและจุดอ่อน นำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและสรุปสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาเป็นไปตามลำดับ

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การตรวจสอบ การประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร โดยเน้นปัจจัยกลยุทธ์ (Strategie Factor) คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ กระบวนการตรวจสอบปัจจัยภายในเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน และตรวจสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้สำหรับการวางแผนในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 3) ให้ความสำคัญของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า จะทำให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมถึงสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง ช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 63-64) ให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถตอบสนองต่อการพลวัตของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและองค์กร จะมีความซับซ้อนและมีผลกระทบซึ่งกันและกันมากกว่าเดิม ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ สำหรับผู้บริหารและนักกลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 16) ให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรค จุดแข็ง/จุดอ่อนในการดำเนินจัดการศึกษา

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 51) ให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า จะทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557: 78) ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า เป็นกระบวนการแรกที่ผู้บริหารและนักวางแผนต้องคำนึงถึงในการวางแผน การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strength) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ขององค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ โดยหากวิเคราะห์ผิดพลาดอาจหมายถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรได้

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2557ก: 8) ให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือให้องค์กรได้รู้จักตนเองว่ามีศักยภาพในระดับใด ทรัพยากร การบริหารและวัฒนธรรมองค์กร เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง หรือจุดเด่นอย่างไรบ้าง

2. เป็นเครื่องมือให้องค์กรได้รู้จักชุมชนและสังคม และรู้จักโลกภายนอกที่แวดล้อมอยู่ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่ง และคู่ค้า ว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นโอกาสขององค์กร หรือเป็นภัยคุกคามการดำเนินงานขององค์กร มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งด้านบวก และด้านลบ

3. ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับการกำหนดแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมในอนาคต

4. ช่วยให้องค์กรได้เตรียมพร้อมสำหรับการเผชิญกับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความประสงค์ หาทางเลือก และตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้ตนเองและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ เป็นกระบวนการแรกที่ผู้บริหารและนักวางแผนต้องคำนึงถึง ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมถึงสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

การดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

อุทิศ ขาวเธียร (2549: 75) ได้สรุปการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การทบทวนและประเมินผลการพัฒนาหรือการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยปกติแล้วองค์กรต้องมีระบบการกำกับตรวจสอบการดำเนินงานอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีแผนเป็นเครื่องมือชี้นำการบริหารการติดตามประเมินผลจะทำให้องค์กรมีข้อมูลที่ทันสภาวะแวดล้อมเป็นข้อมูลที่ช่วยการทบทวนสภาพแวดล้อมทั่วไป ทั้งภายนอกและภายใน ในช่วงปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

2. การประมวลข้อมูลสถานการณ์ แนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลง เป็นการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยอื่นๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม กายภาพ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนข้อมูลด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์กร และ/หรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์

3. การกำหนดพันธกิจสมมติและตัวแปรที่มีอิทธิพล เป็นขั้นตอนการทำงานที่ผู้รับผิดชอบทำควบคู่กับการทบทวนผลการพัฒนาที่ผ่านมา

3.1 การกำหนดพันธกิจสมมติ การระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งขององค์กรและ/หรือกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าองค์กรควรจะต้องบริหารจัดการพันธกิจระดับใด ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบจัดทำสามารถกำหนดพันธกิจสมมติขึ้นได้ก่อน

3.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพล โดยพิจารณาว่าสภาวะแวดล้อมองค์กรมีตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการทำพันธกิจสมมติอะไรบ้าง ทั้งนี้ ตัวแปรเหล่านั้นจะแยกประเภทกำหนดตัวแปรใดเป็น เขา ได้แก่ ตัวแปรที่อยู่ภายนอกองค์กร และองค์กรไม่สามารถกำกับควบคุมบทบาทของตัวแปรดังกล่าวได้ และตัวแปรใดเป็นเรา ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่ในภายในองค์กรเอง เป็นตัวแปรที่ครอบคลุมภาคีการพัฒนาทุกฝ่าย ตลอดจนพิจารณาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีบทบาทและเงื่อนไขทางบวกหรือลบที่มากระทำหรือมีอิทธิพลมากต่อองค์กรและกระบวนการพัฒนา และสามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ได้

3.3 ปัจจัยหรือตัวแปรภายใน หรือเรา เป็นตัวแปรที่มีอยู่ภายในขององค์กรและกระบวนการพัฒนา เป็นภาคีการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและ/หรือล้มเหลวในการดำเนินการตามพันธกิจสมมติขององค์กร ในที่นี้องค์กรคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงที่จะต้องรับผิดชอบที่จะต้องร่วมกันพัฒนาพันธกิจและ/หรืองานตามขอบข่ายที่กำหนด

3.4 ปัจจัยหรือตัวแปรภายนอก หรือเขา เป็นตัวแปรที่องค์กรควบคุมมิได้ แต่เป็นสิ่งที่กระบวนการพัฒนาต้องเกี่ยวข้องอยู่อย่างสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาของการพัฒนาตามแผน (5 ปี หรือ 10 ปี)

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 16) ได้สรุปการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เนื่องจากในการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาจากการที่สภาวะแวดล้อมภายนอกมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างถ่องแท้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ รวม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบ (Scanning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการประเมิน (Assessing)

1.1 การตรวจสอบ (Scanning) ได้แก่ การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ทราบข้อมูลในปัจจุบันและในอดีต โดยทั่วไปมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าการดำเนินการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมโดยครอบคลุมข้อมูลในอดีตและปัจจุบันก็เป็นอันจบสิ้นกระบวนการหรือขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

1.2 การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรก อันได้แก่ ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์

และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในแง่ของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่ามีสถานภาพและลักษณะอย่างไร ภายในองค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดแก่องค์กรอย่างไร ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องพิจารณาคือทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น และหาวิถีทางในการหลีกลี่ยงจากข้อจำกัดที่มีอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรด้วย เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะได้นำความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สำหรับสิ่งที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรก็รีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 39-42) ได้สรุปการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ อาทิ โอกาส คือ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ อุปสรรค คือ สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนและโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้โดยวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง คือ ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและส่วนที่เป็นจุดอ่อน คือ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

3. การประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จะทำให้ทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2557ก: 14) สรุปการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจเป้าประสงค์องค์กร ประเมินกลยุทธ์ และผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และสร้างทีมงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การค้นหาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อองค์กร ได้แก่ 1) ค้นหาและจำแนกปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) รวบรวมข้อมูล ข่าวสารปัจจัยภายนอกจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ การค้นหาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ 1) จำแนกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายใน 2) รวบรวมข้อมูลและระบุแหล่งที่มาของข้อมูล

3. วิเคราะห์หาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นด้านบวก ด้านลบ เป็นจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ได้แก่ 1) นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมาวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคาม และ 2) นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน

4. วิเคราะห์ช่องว่าง (GAP Analysis) จุดอ่อนองค์กรกับมาตรฐาน จุดอ่อนขององค์กรกับคู่แข่งขันและมาตรฐาน

5. จัดทำตาราง SWOT Matrix โดยนำผลการวิเคราะห์ โอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อน มาลงตาราง

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีขั้นตอนดังนี้ 1) ทบทวนและประเมินผลการพัฒนาหรือการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) การประมวลข้อมูลสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 3) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง และปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคและโอกาส โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานโดยพิจารณาประเด็นข้อมูลต่างๆ หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น นำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์และพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขัน สรุปผลจากการตรวจสอบปัจจัยภายนอกและภายใน ทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล

2.6.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

ความหมายของการกำหนดทิศทางขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 209-210) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารกำหนดทิศทางว่าองค์กรควรดำเนินการอย่างไร องค์ประกอบที่สำคัญคือ การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้

การกำหนดทิศทางขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต จะมีลักษณะเป็นในเชิงปรัชญาที่มีความหมายมากสำหรับคนที่เป็นผู้นำ และจะนำไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

นันทพล พงษ์สร้อย (2550: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง ขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในและการประเมินสถานภาพของสถานศึกษามากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรู้ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการประสานงาน ประสานประโยชน์ความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สายฝน ภานุมาศ (2550: 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน ทำให้เกิดการประสานการจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

บุญส่ง รัดสีสม (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่กรอบภารกิจของสถานศึกษา และเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553: 236) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายที่องค์กรประสงค์จะไปถึง โดยกระทำบนพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรใดที่ตั้งพันธกิจและเป้าหมายโดยขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงย่อมนำไปสู่ความคิด เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่เลื่อนลอยและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์กรที่องค์กรต้องการก้าวไป

ให้ถึง ทิศทางขององค์กรจึงเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาในการดำเนินงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายองค์กร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระทำภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วคือการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง ทำไมจึงมีภารกิจนั้น เหตุผลของการกำหนดภารกิจนั้นขึ้นมาเพื่ออะไร

เพ็ญนภา พนมแก (2557: 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงาน ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน มากำหนดเป็นทิศทางในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 47) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่สถานศึกษาต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวังตั้งมั่น ปรารถนาที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจารณญาณและแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวในการปฏิบัติงานโดยการชี้แจงร่วมกับบุคลากรในการดำเนินการ

ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนี้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ให้ความสำคัญการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า ภารกิจเป็นสิ่งที่ต้องทำ ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร ในมิติเวลานั้น ภารกิจจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งวัตถุประสงค์ทั่วไปที่สะท้อนให้เห็นภาพรวมที่เราต้องการ และวัตถุประสงค์เฉพาะ

ปกรณ์ ปรียากร (2547: 134) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรดังนี้

1. ความสำคัญของกำหนดภารกิจ คือ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรที่จะทำงานร่วมกันไปทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะไม่ขัดแย้งกันในจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป็นกลไกที่จะทำให้การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรเป็นไปอย่างมีเหตุผล เป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของหน่วยงานต่างๆ หรือบุคลากรหลักในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน แผนงานและโครงการในระดับต่างๆ

2. ความสำคัญของวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นหลักยึดสำหรับการกำหนดแผน การจัดองค์กร การกำหนดวิธีปฏิบัติและการควบคุมการดำเนินงาน ถ้าปราศจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และขาดการสื่อสารอย่างทั่วถึง ย่อมจะสร้างความสับสนในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารควรใช้วัตถุประสงค์ให้เป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1) เป็นแนวทางในการตัดสินใจ 2) เป็นแนวทางในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร และ 3) เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 12-13) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรว่าเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์ประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 31) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรจะช่วยทำให้บุคคลในองค์กรได้ตระหนักถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงความต้องการขององค์กรหรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือไปให้ถึง สำหรับบุคคลภายนอกทิศทางองค์กรจะทำให้ทราบได้ว่าองค์กรนี้ต้องการเป็นอะไรและอยู่ในสภาพอย่างไร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 51) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของภารกิจว่ามีความสำคัญมากต่อองค์กรเพราะภารกิจช่วยให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นไปได้มากขึ้นที่จะสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะภารกิจช่วยให้บุคลากรมีความพยายามที่จะทำให้ได้ตามทิศทางที่กำหนด ช่วยให้ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ และช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเป็นอย่างมีเหตุมีผล และยังเป็นประโยชน์ในการชี้นำว่าควรใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

เพ็ญนภา พนมแก (2557: 90) ได้ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางในการจัดการศึกษาของหน่วยงานเพื่อการประสานงาน ประสานประโยชน์ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 47) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่ดีและชัดเจนย่อมก่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาจะมีแนวทางหลักในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถบรรลุและวัดผลได้ การวางแผนกลยุทธ์ ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้วองค์ประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดทิศทางขององค์กร คือ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรที่จะทำงานร่วมกันไปทิศทางเดียวกัน เพื่อการประสานงาน ประสานประโยชน์ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะไม่ขัดแย้งกันในจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป็นหลักยึดสำหรับการกำหนดแผน การจัดองค์กร รู้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด

การดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 24) สรุปการดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวังตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ปรารถนาที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจารณญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 19-22) สรุปการดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในปัจจุบัน จะกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและติดประกาศให้มีความเด่นและมองเห็นได้อย่างชัดเจนทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 24-51) สรุปการดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1 ประเมินและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สถานศึกษากำลังหรือจะต้องเผชิญ

1.2 ประเมินและวิเคราะห์ บทบาท หน้าที่ ความสามารถที่สถานศึกษามีอยู่ในปัจจุบัน (ประเมินจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน)

1.3 วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 เมื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในแล้ว ภารกิจตามกฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้องและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้มองภาพไปในอนาคตว่า

ในอีก 4 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่สถานศึกษาต้องการที่จะเป็น แล้วนำมาประมวลผล กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

1.5 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ท้าทาย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

2. กระบวนการสร้างพันธกิจ

2.1 วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

2.2 วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ

2.3 สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน

2.4 เรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ

2.5 จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

พันธกิจที่ดีจะใช้คำที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และก่อให้เกิดความกระตือรือร้นต่ออนาคตขององค์กร ภารกิจ ควรจะถูกกล่าวซ้ำมาซ้ำไปหลายๆ อย่าง เพื่อให้มีพลังอย่างเพียงพอในการชี้นำการดำเนินงานและทิศทางขององค์กร

3. กระบวนการสร้างเป้าประสงค์

3.1 วิเคราะห์ความต้องการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

3.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการมอบให้

3.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

3.3 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นเป้าประสงค์

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 64) สรุปการดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของการกำหนดภารกิจว่า โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะกำหนดภารกิจตามบริการที่ให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาด้วยว่าใครคือลูกค้า ภารกิจขององค์กรจะเป็นคำกล่าวกว้างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการกำหนดภารกิจที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาแล้วเป็นอย่างดี จากนั้นผู้บริหารต้องกำหนดข้อความภารกิจ (Developing a Mission Statement) โดยการเขียนข้อความขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติเป็นการแสดงข้อความเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและมั่นใจว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจใดบ้าง ที่ต้องกระทำเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินการกำหนดทิศทางขององค์กรมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) สร้างพันธกิจ 3) สร้างเป้าประสงค์ ทางเลือก

ดังนั้น การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ยึดพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อม

ขององค์กร วิสัยทัศน์มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ พันธกิจมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเขียนข้อความที่ต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร เป้าหมายเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายงานและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยให้ครู บุคลากรทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เกิดความเข้าใจและมั่นใจในสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ

2.6.3 การกำหนดกลยุทธ์

ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 211) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

พัชรา มั่งชม (2540: 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจโดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนปัจจัยอื่นๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกอีกแบบหนึ่งว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการ แนวทางมาตรการ ที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้วย่อมบรรลุถึงภารกิจหลักที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคตเพราะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร

นันทพล พงษ์สร้อย (2550: 8) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

สายฝน ภานุมาศ (2550: 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษา

ที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

บุญส่ง รัตสีสม (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการวางแผนและแนวทางการปฏิบัติรวมถึงแนวทางในการประเมินผล เพื่อให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายใหญ่ได้

พิบูล ทีปะปาล (2555: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาส ปัญหาอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

เพ็ญนภา พนมแก (2557: 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การระดมความคิดของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดกลยุทธ์โดยดูจากจุดอ่อน จุดแข็ง กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ มีการวางแผนภาพความสำเร็จที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา แล้วระบุ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกใช้จุดแข็งและโอกาสขององค์กรให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อุดช่วงโหว่หรือจุดอ่อนขององค์กร โดยการสร้างกลไกและมาตรการในการเอาชนะอุปสรรคจากภายนอกองค์กร กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรตัดสินใจได้ว่าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า องค์กร

ควรจะดำเนินการอย่างไร ควรจะมุ่งเน้นที่ภารกิจใด ควรจะดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันต่อไป หรือควรจะเพิ่มหรือลดภารกิจขององค์กรในด้านใดบ้าง

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557: 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะแวดล้อมแล้วมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ โดยมีการประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดไปใช้ในการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกวิธีทำงานอย่างมีทิศทางอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ริเริ่ม

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิผลกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ การระบุแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ตามต้องการ

ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 13) ให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า ทำให้สามารถตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือ เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางองค์กรได้อย่างไร ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 202) ให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานและดำรงอยู่ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 16) ให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงาน

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 213) ให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า องค์กรที่นำแนวคิดของบริหารกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานมีแนวโน้มว่า ผลการดำเนินงานจะสูงกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำแนวคิดการบริหารกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน เมื่อกลยุทธ์ขององค์กร

มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ถ้าปราศจากกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น องค์จะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือ เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานจะสูง ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 290) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อ หรือเรื่องที่ต้องการจะควบคุมและประเมินผลให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมให้ชัดเจนด้วย เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลงานได้

2. สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม คือจะต้องมีการออกแบบวิธีการในการวัดผล รูปแบบ และระยะเวลาที่จะวัดหรือติดตามงานให้เหมาะสม ข้อพิจารณาคือ งานบางอย่างอาจวัดได้ง่าย แต่งานบางอย่างจะวัดได้ยาก ควรจะต้องใช้วิธีการควบคุมและประเมินผลในหลายวิธี และต้องประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้กับโครงสร้างขององค์กรและกับกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมด้วย

3. ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น

4. วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อ 3 โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้ หรือมาตรฐานอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 วิเคราะห์ดูว่ามีผลแตกต่างเกิดขึ้นหรือไม่ และผลแตกต่างเป็นอย่างไร อาทิ ผลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือดีกว่าเป้าหมาย หรือผลนั้นต่ำกว่าที่กำหนดในเป้าหมายและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

5. ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม โดยพยายามเน้นการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ อาทิ ปรับแผนงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับโครงสร้าง หรือปรับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

และงานในส่วนสุดท้ายของการควบคุมและการประเมินผล ก็คือ การพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นรางวัลตอบแทนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องใช้วิธีการประเมินผลหลายๆ วิธีร่วมกัน

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 11) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะต้องร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินและควบคุม ซึ่งควรมุ่งที่จุดหรือขั้นตอนที่มีความสำคัญหรือมีปัญหามาก รวมทั้งกำหนดกระบวนการวัดและประเมินผลด้วย

2. กำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน (Establish Standard of Performance) ซึ่งอาจเป็นจำนวนชิ้นงาน ค่าใช้จ่าย เวลาที่ใช้ มาตรฐานควรกำหนดเป็นช่วง (Range) หรือกรอบที่จะรับได้ (Acceptable Deviation) มาตรฐานสามารถกำหนดไว้ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3. การวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง (Measure Actual Performance) ควรทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Compare Actual Performance with Standard) หากผลการปฏิบัติงานจริงตรงตามมาตรฐาน หรืออยู่ในช่วงหรือกรอบที่กำหนดไว้ กระบวนการประเมินผลและควบคุมก็จะยุติลง

5. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Take Corrective Action) หากผลการปฏิบัติงานหลุดออกนอกกรอบที่กำหนดไว้ การปฏิบัติการแก้ไขก็จะต้องดำเนินการต่อไป เพื่อตอบคำถามดังนี้

5.1 ผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนจากรอบเป็นเพียงการแกว่งขึ้นลงตามฤดูกาลหรือไม่

5.2 กระบวนการประเมินผลดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ อาทิ การกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม หรือการวัดผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนหรือไม่

5.3 การปฏิบัติงานจริง ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใช่หรือไม่

5.4 ใครจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดภาระงานหรือหัวข้อที่ต้องการจะควบคุม 2) สร้างระบบการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม 3) ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้น 4) วิเคราะห์ผลงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ 5) ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่มีทิศทางอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผล สอดล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.6.4 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ความหมายของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 215) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คุณค่าของการพัฒนากลยุทธ์โดยผู้บริหารก็จะไม่มีค่าอะไร

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ (2542: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 75) ให้ความหมายไว้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การจัดทำแผนการปฏิบัติการ คือ แผนปฏิบัติการในแต่ละเรื่องจะถูกจัดทำขึ้นตามแนวกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นขั้นตอนการจัดทำกิจกรรมว่าจะต้องมีแผนปฏิบัติอะไรที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ในแผนนั้นจะต้องระบุถึงกิจกรรมหลักและงบประมาณที่ชัดเจน และการปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการตามแนวทางของแผน อาทิ การจัดทำแผนปฏิบัติการต่อเนื่องไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ระดับพื้นที่ อาทิ การฝึกอบรมทางด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนาเพิ่ม หรือการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ ล้วนเป็นแผนปฏิบัติการที่เกิดจากทุกส่วนขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้ภารกิจในแผนกลยุทธ์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

นันทพล พงษ์สร้อย (2550: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ สถานศึกษาต้องกำหนดการนำไปใช้โดยที่ทุกฝ่ายต้องทราบขั้นตอน และรายละเอียดของการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

บุญส่ง รัดสีสม (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างกว้างๆ โดยเน้นสิ่งที่จะทำและเน้นการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของสถานศึกษาด้วยการสังเคราะห์กลุ่มของความต้องการและปัญหาต่างๆ ว่าควรจะใช้แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไรโดยการกำหนดเป็นข้อๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา วางแผนด้านบุคลากร วางแผนด้านงบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (กรอบแผนพัฒนา 3-5 ปี) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาแหล่งเรียนรู้ บริหารคุณภาพและเครือข่ายร่วมพัฒนา วิจัยและพัฒนา

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็น คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

พิบูล ทีปะปาล (2555: 228) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายหลายกิจกรรม ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการจัดเตรียมข้อมูลปัจจุบันที่มีความถูกต้อง ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา มีการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตนตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำวิธีการดำเนินงานงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกิจกรรมรายละเอียดของโครงการภายใต้แผน และแผนงานต่างๆ ไปจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีสำหรับจัดทำคำเสนอของบประมาณดำเนินการ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้และสามารถสร้างผลงานขององค์กรที่สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการ

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดโครงสร้างบุคลากร ประสานงานกับบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 13-14) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่า ถ้าขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์ หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 232) ได้ศึกษาพบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจจะประสบความล้มเหลวในทางปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ ถ้าไม่มีขั้นตอนนี้แล้วกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง เป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้มีการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

การดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

โบโนมา (ปกรณ์ ปรียากร. 2547: 165-166; อ้างอิงจาก Bonama. 1985: 112-121) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ควรเสริมทักษะ ดังนี้

1. สร้างปฏิสัมพันธ์ (Interacting Skills) เป็นการแสดงออกถึงการกำหนดพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ในอันที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ นักบริหารอาจจะจำเป็นต้องเล่นบทบาทในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร นักบริหารที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีทักษะในการต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติการ

2. การแบ่งปัน การจัดสรร (Allocating Skills) นักบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะในการแบ่งปัน หรือจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะของงาน และโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม นักบริหารที่มีความสามารถย่อมจัดสรรทรัพยากรเพื่อการลงทุนในโครงการใหม่ๆ ที่สำคัญ

และมีความเสี่ยงสูง ส่วนในงานหรือโครงการที่สามารถระดมทรัพยากรได้ด้วยศักยภาพของตนย่อมจะได้รับการจัดสรรน้อยกว่า

3. กำกับดูแล (Monitoring Skills) เป็นความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อปรับแก้ปัญหาที่เกิดในกระบวนการปฏิบัติการ นักปฏิบัติที่ดีต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

4. จัดองค์กร (Organizing Skills) ความสามารถในการสร้างความแข็งแกร่งโดยการสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ หรือเครือข่ายที่จะเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นักปฏิบัติที่ดีต้องรู้จักผู้คนภายในองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร ต้องสร้างความผูกพัน การยอมรับนับถือ ให้ความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความสะดวกในการทำงานร่วมกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 14) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ดังนี้

1. การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร

3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร

4. การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม

5. การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร

6. การมีวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร

7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

8. การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 33) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในโรงเรียนและแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ

1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่า เมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินตามโครงการแล้ว จะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น

1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานในการทำงาน เพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์

1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อทำให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่โรงเรียนควรจะมี ประกอบด้วย

2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่อง

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

2.4 ความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.5 การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.6 การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนกลยุทธ์

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 264) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้

1. เริ่มจากศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่างๆ (Functional Objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน

3. จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างเป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency Plans) ด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้ องค์กรควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด พยายามถามตนเองว่า ถ้าเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น องค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง หรือจะทำอะไรได้บ้างนั่นเอง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้นถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรโดยรวมมาก แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ต้น

4. นำไปปฏิบัติ (Take Actions)

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 160-161) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี เป็นแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่อาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์องค์กร วัตถุประสงค์ระยะสั้นจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้วัตถุประสงค์ระยะยาวบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีแล้วต้องประกาศให้ทราบและปฏิบัติร่วมกันในทุกหน่วยงาน

2. กำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติให้มีความเป็นระเบียบ เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายๆ ปัจจัย การกำหนดกฎเป็นการกำหนดสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำในสถานการณ์ต่างๆ การกำหนดระเบียบเป็นการออกแบบขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัดและข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

3. การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน งบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ควรให้เพียงพอในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันในระยะยาว

4. การออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป็นแบบทางการ และสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้จึงต้องพิจารณาโครงสร้าง

ที่เหมาะสม อาทิ โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนกงาน โครงสร้างตามผู้รับบริการ และโครงสร้างแบบเมตริกซ์

5. ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

6. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับในกลุ่มการเมืองในองค์กรให้ได้ โดยกลุ่มการเมืองต่างๆ ในองค์กรจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

7. จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผู้บริหารที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จต้องเป็นผู้บริหารเชิงมุ่งผล กล่าวคือ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Installing a Culture)

8. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญคือคุณภาพ การคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมและความรวดเร็ว

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลว องค์กรจึงต้องดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถรองรับกลยุทธ์ที่มีจำนวนมากหลายวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลว

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 85-86) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 4 ขั้นตอน จะช่วยให้การนำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จอย่างมีคุณค่า ดังนี้

1. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจอันดีให้แก่บุคลากรในระดับปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะค้นหาวิธีในการช่วยให้บุคลากรได้ทราบวิธีที่ดีที่สุดในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. ผู้บริหารมีทักษะทางด้านการกระจายและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. ผู้บริหารมีความสามารถพิจารณาว่าผลการทำงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นหรือไม่เพื่อหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน การจัดแบ่งหน้าที่งาน แผนกงานอย่างเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงานต่างๆ ให้มีการประสานงานที่ดี

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2556: 23) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงงานที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณางานหลักสำคัญ ดังนี้

1. การเพิ่มความสามารถของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานตามแผนให้พร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านความรู้และทักษะ

2. การจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอแก่การดำเนินงานโดยการวางแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า แหล่งที่มาของงบประมาณ เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน

3. การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติการตามแผนให้พร้อม อาทิ เครื่องจักร ครุภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแผนตามที่กำหนดไว้ในแผนงานดำเนินการ

4. กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่วางไว้โดยให้ผู้บริหารระดับต่างๆ เข้าใจเพื่ออธิบายบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

5. กำหนดขั้นตอนและวิธีการประเมินไว้ในทุกขั้นตอนของแผนปฏิบัติการเพื่อตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีก่อนที่จะสายเกินไป โดยควรจัดให้มีการนำระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาพิจารณาเพื่อการปรับปรุงแผนปฏิบัติการไว้ด้วย

6. จัดให้มีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการติดต่อสื่อสารและระบบการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) ที่ดี ตลอดจนระบบการให้รางวัลจูงใจต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับควบคุมงาน ที่จะผลักดันให้การปฏิบัติตามแผนได้ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 419) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้

1. การให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. การพัฒนาโครงการ การจัดสรรงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติ

3. การจัดองค์กรสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การจัดคนเข้าทำงาน ด้วยการจัดสรรผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ และพนักงานของฝ่ายงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์

5. การชี้นำ ด้วยการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถและทักษะของพนักงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุดสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 32) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สดุ
2. การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ
3. การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ
4. การเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กร
5. การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนการดำเนินกลยุทธ์
6. การสร้างระบบติดตามผลและงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 52-56) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การมอบหมายความรับผิดชอบกลยุทธ์
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3. การเสริมสร้างทักษะความสามารถขององค์กร
4. การสร้างระบบติดตามผลและงบประมาณ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ การดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้ 1) จัดทำจุดประสงค์ประจำปี 2) กำหนดกฎระเบียบและนโยบาย 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การออกแบบโครงสร้างองค์กร 5) ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล 6) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการ และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการนำกิจกรรมภายใต้แผนงาน ไปจัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผนงานที่ระบุถึงกิจกรรมหลักและงบประมาณอย่างชัดเจน เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินงาน นำแผนงานที่คัดเลือกไว้มาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ

2.6.5 การควบคุมกลยุทธ์

ความหมายของการควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและประเมินกลยุทธ์โดยรวมเพื่อยืนยันว่าดำเนินงานได้ถูกต้อง ตรวจสอบว่ากระบวนการทั้งหมดมีความเหมาะสม เข้ากันได้ และทำงานได้อย่างถูกต้อง

พัชรา มั่งชม (2540: 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ (2542: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลกลยุทธ์ให้เหมาะสม

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 76) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การประเมินผล เป็นการศึกษาวิเคราะห์ และติดตามผลกระทบของการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาจากเครื่องชี้วัดที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ได้ระบุไว้ในขั้นกำหนดตัวแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ในการออกแบบจัดทำการประเมินผล ควรให้หน่วยงานกลางที่มีอิสระในการทำการศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจะได้ข้อค้นพบเป็นข้อเสนอแนะที่มีเอนเอียงกับฝ่ายใด

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

บุญส่ง รัดสีสม (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับผลงานของสถานศึกษาโดยเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ด้วยเหตุผล แล้วประเมินคุณค่าและสรุปว่าสถานศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับใด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทบทวน ตรวจสอบ และปรับปรุงแผนกลยุทธ์

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

วรรณี ชลนภาสถิตย์; และ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2555: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์

ขององค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ และควรปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์จึงครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดปฏิทินในการประเมินกลยุทธ์โดยการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ ติดตามการประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นให้เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 467) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และให้ข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน โดยผู้บริหารสามารถทำการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องตามที่ต้องการ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2557: 78) ได้ให้ความหมายไว่ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดโดยนำไปเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavior Based Effects) เพราะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมีส่วนกระตุ้นและส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเฉพาะพฤติกรรมในเชิงบวก

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2557ข: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล กิจกรรมตามกลยุทธ์ เพื่อประเมินคุณค่า ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความพอเพียง และประเมินการทำหน้าที่ของกลยุทธ์ว่ามีผลอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง และรายงานผลการประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะทางการบริหารต่อผู้วางกลยุทธ์ ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะ ว่ากลยุทธ์นั้นคุ้มค่ากับการดำเนินการหรือไม่ ควรปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่อ ควรปรับปรุง ควรยุติ หรือควรมีกลยุทธ์ใหม่

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการประเมินกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติต่อ ควรปรับปรุง หรือควรมีกลยุทธ์ใหม่

ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2557ข: 9-10) สรุปความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) แม้ว่ากลยุทธ์จะกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรก็ตาม แต่ก่อนนำไปสู่การลงมือปฏิบัติหากได้มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติว่าองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ ก็จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ รวมทั้งช่วยลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดได้ด้วย

2. เป็นการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมกับองค์กร (Suitability) เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นๆ ด้วย

3. เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์นี้ได้รับการยอมรับ (Acceptability) จากผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. ช่วยสร้างความมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรสอดคล้องกับเป้าประสงค์องค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

5. ทำให้องค์กรเห็นทิศทางที่องค์กรจะไปชัดเจนขึ้น ทำให้ผู้บริหารองค์กรเห็นเส้นทางการบริหารและเลือกกิจกรรมได้ถูกต้องเหมาะสม

6. เป็นการวัด ประเมินผลตอบแทนที่องค์กรได้รับกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรใช้ไปในการดำเนินกลยุทธ์

7. เป็นการติดตามกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปรับปรุงการดำเนินการระหว่างการปฏิบัติ

8. เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ประเด็นท้าทาย และเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการขององค์กร ซึ่งช่วยในการประชาสัมพันธ์องค์กรและงานที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่

9. ช่วยให้แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานกับคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องทั้งการทำงานและการเรียนรู้ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำกับความคาดหวังและนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

10. กระตุ้นการทำงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่ได้ผล จะกระตุ้นการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคน มุ่งมั่นทำงานให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นประวัติการทำงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่เพียงพอจะกระตุ้นการทำงานภายใน

องค์กรเท่านั้น ลูกค้า หน่วยงานของรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็มีความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 290) ได้กำหนดความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ดังนี้

1. เพื่อติดตามให้ทราบว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่

2. เพื่อประเมินความเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรรวมทั้งกลไกต่างๆ ในการควบคุม

3. เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง และองค์กรได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างไรหรือไม่

4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุของความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร อาทิ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเพียงพอ หรือว่าเนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป เมื่อทราบสาเหตุจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 184) สรุปความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร (Tools) โดยนำไปใช้ในการวินิจฉัย ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้จนเป็นผลสำเร็จ

2. ใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องและประสานกันได้ (Coordination) ในการทำงานโดยหากปราศจากการควบคุมย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือปัญหา การควบคุมของผู้บริหารจึงมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้วัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร (Efficiency Measurement) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกให้รู้ว่าผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ คือ เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องและประสานกัน วัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมกับองค์กร เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2553: 290) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อ หรือเรื่องที่ต้องการจะควบคุมและ

ประเมินผลให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมให้ชัดเจนด้วย เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลงานได้

2. สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม คือจะต้องมีการออกแบบวิธีการในการวัดผล รูปแบบ และระยะเวลาที่จะวัดหรือติดตามงานให้เหมาะสม ข้อพิจารณาคือ งานบางอย่างอาจวัดได้ง่าย แต่งานบางอย่างจะวัดได้ยาก ควรจะต้องใช้วิธีการควบคุมและประเมินผลในหลายวิธี และต้องประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้กับโครงสร้างขององค์กรและกับกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมด้วย

3. ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น

4. วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อ 3 โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้ หรือมาตรฐานอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 วิเคราะห์ดูว่ามีผลแตกต่างเกิดขึ้นหรือไม่ และผลแตกต่างเป็นอย่างไร อาทิ ผลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือดีกว่าเป้าหมาย หรือผลนั้นต่ำกว่าที่กำหนดในเป้าหมายและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

5. ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม โดยพยายามเน้นการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ อาทิ ปรับแผนงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับโครงสร้าง หรือปรับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

และงานในส่วนสุดท้ายของการควบคุมและการประเมินผล ก็คือ การพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นรางวัลตอบแทนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องใช้วิธีการประเมินผลหลายๆ วิธีร่วมกัน

วีเลน; และคนอื่นๆ (2560: 11) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะต้องร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินและควบคุม ซึ่งควรมุ่งที่จุดหรือขั้นตอนที่มีความสำคัญหรือมีปัญหามาก รวมทั้งกำหนดกระบวนการวัดและประเมินผลด้วย

2. กำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน (Establish Standard of Performance) ซึ่งอาจเป็นจำนวนชิ้นงาน ค่าใช้จ่าย เวลาที่ใช้ มาตรฐานควรกำหนดเป็นช่วง (Range) หรือกรอบที่จะรับได้ (Acceptable Deviation) มาตรฐานสามารถกำหนดไว้ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน

3. การวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง (Measure Actual Performance) ควรทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Compare Actual Performance with Standard) หากผลการปฏิบัติงานจริงตรงตามมาตรฐาน หรืออยู่ในช่วงหรือกรอบที่กำหนดไว้ กระบวนการประเมินผลและควบคุมก็จะยุติลง

5. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Take Corrective Action) หากผลการปฏิบัติงานหลุดออกนอกกรอบที่กำหนดไว้ การปฏิบัติการแก้ไขก็จะต้องดำเนินการต่อไป เพื่อตอบคำถามดังนี้

5.1 ผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนจากกรอบเป็นเพียงการแกว่งขึ้นลงตามฤดูกาลหรือไม่

5.2 กระบวนการประเมินผลดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ อาทิ การกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม หรือการวัดผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนหรือไม่

5.3 การปฏิบัติงานจริง ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใช่หรือไม่

5.4 ใครจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดภาระงานหรือหัวข้อที่ต้องการจะควบคุม 2) สร้างระบบการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม 3) ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้น 4) วิเคราะห์ผลงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และ 5) ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม

ดังนั้น การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในการติดตามตรวจสอบ และวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน กำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน มาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินอย่างชัดเจน ออกแบบวิธีการประเมินไว้หลากหลายวิธี ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้ วิเคราะห์ผลที่ได้โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้ ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการแก่ครู และนำข้อมูลจากการประเมินผลไปกำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

3. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหารมีแนวคิดที่ควรพิจารณาศึกษา ได้แก่ ความหมายของทักษะ ความหมายของการบริหาร ความหมายของทักษะการบริหาร ความสำคัญของทักษะการบริหาร และทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอเป็นรายข้อดังนี้

3.1 ความหมายของทักษะ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของทักษะ ดังนี้

จอร์จ; และ โจนส์ (George; & Jones. 2012: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่ยอมให้บุคคลทำงานให้ดีตามบทบาทของตนเอง

นอร์ทเฮ้าส์ (Northouse. 2015: 5) ได้อธิบายความหมายของทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีทักษะจะเป็นคน

ที่มีความสามารถที่รู้จักความสำคัญและวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่ของตน การอธิบายความหมายภาวะผู้นำเป็นทักษะ ทำให้ความเป็นผู้นำสามารถใช้ได้กับทุกคนเพราะว่าทักษะเป็นสมรรถนะที่ผู้คนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ แม้ว่าจะปราศจากความเป็นผู้นำตามธรรมชาติ แต่ผู้คนสามารถปรับปรุงความเป็นผู้นำของตนได้โดยการฝึกปฏิบัติ จากการสอนและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถเฉพาะอย่างที่เป็นผลจากการได้ฝึกฝนความรู้ ข้อมูลที่มีอยู่

พิมลจรรย์ นามวัฒน์; และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2556: 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญในการที่จะแปลงความรู้สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ (Translate Knowledge into Action)

มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2556: 201) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญของบุคคลทั้งทางร่างกายและสติปัญญาในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2557: 112) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิผล ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้ และสามารถถ่ายทอดผ่านทางพันธุกรรมได้เช่นเดียวกัน

สัมมา รธนิธย์ (2560: 60) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลทางด้านความสามารถ หรือความชำนาญทั้งทางร่างกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน รู้วิธีการในการปฏิบัติงาน และทำงานได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ถูกต้องและเหมาะสม

3.2 ความหมายของการบริหาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (ปราชญา กล้าผจัญ; และ สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2545: 12. อ้างอิงจาก Shermerhorn. 1996: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จได้โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำ ส่วนอีกความหมายหนึ่งก็ว่าเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์กร และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรในองค์กร โดยมีคำจำกัดความโดยนักคิดการจัดการร่วมสมัยหลายคน โดยกำหนดไว้กว้างๆ โดยครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการหรือชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและมีความต่อเนื่อง

2. มีความเกี่ยวข้องกันและมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้ด้วยการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555: 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ภารดี อนันต์นาวี (2557: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของคนตั้งแต่สองขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2557: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) อาทิ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดกำลังคน การอำนวยการและการควบคุมทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมหลักในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สัมมา รธนิธย์ (2560: 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ มีการร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ความหมายของทักษะการบริหาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของทักษะการบริหาร ดังนี้

แคทซ์ (Katz. 2009. 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำและเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิดและสามารถนำไปปฏิบัติงานโดยไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว

เซอโต; และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการทำให้กระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรในองค์กร

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่นๆ (Schermerhorn; et al. 2012: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

บุญช่วย ศิริเกษ (2546: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความชำนาญ ผู้บริหารใช้เพื่อการปฏิบัติงานทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การนำและบังคับบัญชา และการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อบรรลุในเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปราชญา กล้าผจัญ (2547: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จได้ โดยใช้บุคคลอื่นเป็นผู้กระทำ ส่วนอีกความหมายหนึ่ง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกในองค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2550: 76) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถ การใช้ศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

ดำรงค์ รอดสิน (2553: 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้หรือความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถที่จะแปลงความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 24-25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่นๆ ที่มีอยู่โดยการผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สัมฤทธ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557: 61) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการ อาทิ การวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meeting) ทักษะการบริหาร จะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 7) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้รับประโยชน์สูงสุด เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

ณัฐ มะลิซ้อน (2557: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนด้านความสามารถที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานของบุคลากรโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3.4 ความสำคัญของทักษะการบริหาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความสำคัญของทักษะการบริหาร ดังนี้

อำนวย แสงสว่าง (2540: 303) ให้ความสำคัญของทักษะการบริหารว่าเป็นสิ่งสำคัญและเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานในองค์กรตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 36) ให้ความสำคัญของทักษะการบริหารว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะการบริหารทุกด้าน จะขาดทักษะด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ การขาดทักษะที่จำเป็นนำไปสู่ความล้มเหลวของผู้บริหารในหลายองค์กร ผู้ประกอบการขนาดเล็กที่เริ่มต้นกิจการขึ้นมาจากความสามารถและความชำนาญในงานบางอย่างมักจะพบว่าตนเองขาดทักษะด้านความคิดและทักษะด้านคน ในขณะที่มีทักษะด้านงานอย่างล้นเหลือ จึงมักไม่สามารถดำเนินงาน

องค์กรได้อย่างราบรื่น บางครั้งนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่ก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหาร มักเผชิญปัญหาขาดแคลนทักษะทางด้านคนในขณะที่มีทักษะด้านความคิดและด้านเทคนิคดีเยี่ยม การตระหนักในทักษะที่ยังขาดและพยายามเพิ่มเติมทักษะนั้นให้ตนเอง จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรยุคใหม่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 4) สรุปความสำคัญของทักษะการบริหาร ดังนี้ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติจะมีความเกี่ยวพันกับทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า ในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูงซึ่งมักใช้เวลากับการกำหนดนโยบายขององค์กร จึงจะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร และการนำองค์กรสู่ความสัมพันธ์กันภายนอก จึงมีคามเกี่ยวพันกับทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่วนทักษะด้านมนุษย์ แม้จะมีความสัมพันธ์ต่อผู้บริหารทุกระดับ แต่ผู้บริหารระดับกลางอาจจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มากกว่าด้านอื่น เพราะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับต้น เนื่องจากมีภาระหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติโดยอาศัยผู้บริหารระดับต้นเป็นกลไกสำคัญ

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของทักษะการบริหาร คือ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จก็ต้องมีทักษะการบริหารทุกด้าน จะขาดทักษะด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ การขาดทักษะที่จำเป็นนำไปสู่ความล้มเหลวของผู้บริหารในหลายองค์กร

3.5 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

แคทซ์ (Katz. 1974. 5-16) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 3 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความเข้าใจและความสามารถในการทำงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการหรือเทคนิค ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์และความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิคตามสาขาที่ถนัด ทักษะทั้งสามในหัวข้อนี้ ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่คุ้นเคย เพราะเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยเกิดจากการฝึกฝนจากสถาบันการศึกษา และการฝึกปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่สำคัญโดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือในทีมงานที่ตนเป็นผู้นำ ทักษะด้านเทคนิคจะเกี่ยวข้องกับการทำงาน (กระบวนการหรือวัตถุทางกายภาพ) ส่วนทักษะด้านมนุษย์เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน (และตระหนักถึงความรู้สึกต่อ) ผู้บังคับบัญชาเท่ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และในรูปของการแสดงออก ผู้นำที่มีทักษะด้านมนุษย์มีความตระหนักถึงทัศนคติความเชื่อของตนเองเกี่ยวกับบุคคลอื่นและกลุ่ม โดยการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความ

ชำนาญในด้านการสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยใช้บริบทของตนเอง เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมององค์กรแบบองค์รวม ตระหนักถึงหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กัน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรแล้วจะมีผลกระทบกับส่วนอื่นหรือองค์กรอื่นที่สัมพันธ์กัน ตระหนักถึงความสัมพันธ์และรับรู้ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องสามารถทำหน้าที่ในองค์กรได้เป็นอย่างดี เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง



ภาพประกอบ 3 ทักษะการบริหารของแคทซ์

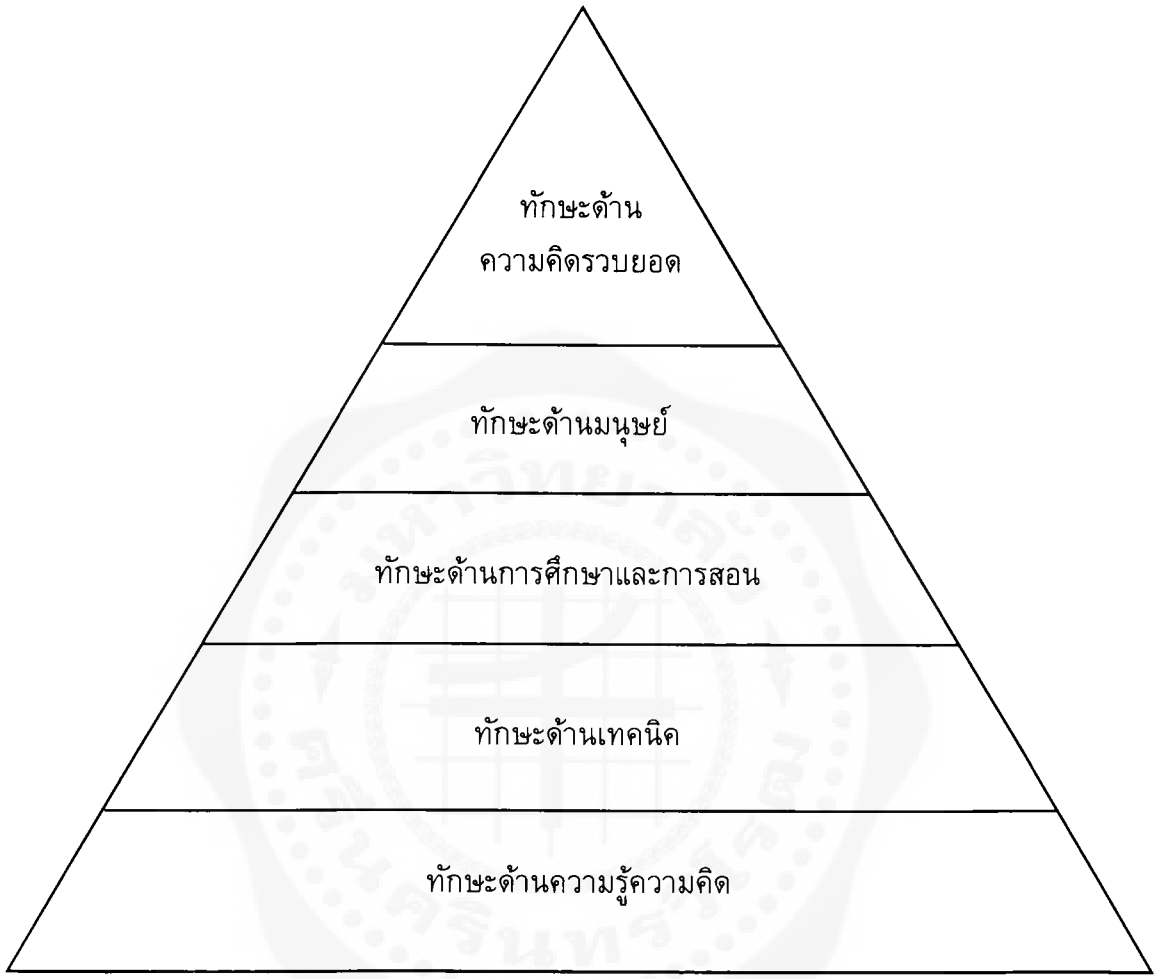
ที่มา: Katz. (1974). *Managerial Skills According to Katz*. Retrieved November 15, 2017, From URL: https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz

เดรค; และโรว์ (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 32-33; อ้างอิงจาก Drake; & Roe. 1986) ได้ขยายแนวความคิดของโรเบิร์ด แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ออกไป โดยเสนอว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มเติมจากทักษะทั้งสามของแคทซ์อีก 2 ทักษะ ทักษะที่เพิ่มคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด ดังภาพประกอบ 4 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมี เพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนในฐานะนักวิชาการศึกษาที่ดีด้วย

2. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษา

ที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้นั้นในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์



ภาพประกอบ 4 ทักษะการบริหารของเดรคและโรว์

ที่มา: Drake, L. Thelbert; & Roe, H. William. (1986). *The Principalship*. p. 30.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 30; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์กรในภาพรวม เหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง โดยมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหมดว่าองค์กรประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ ของส่วนต่างๆ ขององค์กรว่าจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จะมีผลกระทบ

ต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง ทักษะทางความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่าเป็นทักษะทางมโนคติได้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 55-203) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร (Technical Skills)

1.1 เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้บริหารมืออาชีพมีความจำเป็นต้องทำการศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการต่างๆ ให้เข้าใจถ่องแท้ เพื่อจะได้นำทฤษฎีที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อองค์กรนั้น เพื่อมิให้เกิดปัญหาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อของคนในชาติ ผู้บริหารมืออาชีพควรจะคำนึงถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรและสังคมไทยด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรประกอบไปด้วย การมีความรู้ การมีคุณธรรม/จริยธรรม มีจรรยาบรรณ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผนโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง การมีพันธมิตร การคิดเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การมีหัวใจบริการ การมีจิตวิญญาณนักการตลาด การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีระบบสื่อสารที่ดี

1.2 เทคนิคประชุมแบบระดมความคิด (Brainstorming) ในการบริหารจัดการแบบใหม่ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงศักยภาพและความสามารถของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้หาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองให้มากที่สุด จะได้นำไปสู่ระบบการจัดการแบบมืออาชีพที่เต็มไปด้วยพลังแห่งความสร้างสรรค์ มีไฟของความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

1.3 ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการแสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นรับรู้และยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่ตนรู้ หรือตนคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างองอาจมีความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลไปถึงความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดี

1.4 เทคนิคการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเจรจาต่อรองหรือที่เรียกว่า Negotiation นั้นเป็นกระบวนการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการ หากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีต่อการทำงานยิ่ง

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

2.1 เทคนิคการสร้างการยอมรับ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นให้การยอมรับโดยเป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้นั้นควรเป็นคนที่มีคุณสมบัติสำคัญ เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็น

ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี

2.2 เทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญและมีบทบาทต่อมนุษย์เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือการดำเนินชีวิต เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะชีวิตที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือเป็น Human Skills ที่มนุษย์จำเป็นต้องนำมาใช้ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ต้องการความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจจากผู้อื่น บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานกับบุคคลต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงานได้ ทำให้มนุษยสัมพันธ์กลายเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า มนุษย์แม้จะเก่ง มีความสามารถ หรือมีอำนาจมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าปราศจากซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมมีน้อยลง

2.3 เทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรนับเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี บุคลากรจะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่นทุ่มเทและเสียสละเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการให้ขวัญและกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ผู้บริหารที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรได้จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ เนื่องจากบุคลากรทุกคนจะมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร อยากเห็นองค์กรเจริญก้าวหน้าจึงทำให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทสร้างสรรค์ผลงานที่ดี และมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง และยังเกิดผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการก็คือบุคลากรทุกคนจะมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ตนเองมีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ อย่างแท้จริง ทำให้องค์กรได้รับผลดีจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นรากฐานที่สำคัญของการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อตัวของบุคลากรเอง ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นความสามารถที่ตนเองมีอยู่ จึงอยากสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ตน ด้วยการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยไม่ต้องพึ่งพาหรือใช้ระบบอุปถัมภ์ ดังเช่น คำกล่าวที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ไม่ใช่ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร"

2.4 ทักษะการสื่อสาร มีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชนสังคม ทำให้บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารหรือมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบมากกว่า เพราะสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

2.5 ทักษะการจูงใจ ในการทำงานผู้บริหารต่างก็ต้องการได้รับผลงานจากผู้อื่น ทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการจูงใจเป็นอย่างมาก การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายในลักษณะเป็นกระบวนการแห่งความร่วมมือที่ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายจูงใจและฝ่ายได้รับการจูงใจทำให้การจูงใจเป็นความพอใจของทั้งสองฝ่ายที่จะปฏิบัติงาน การจูงใจจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งในแง่ของการเป็นศาสตร์นั้นต้องอาศัยความรู้ทางด้านจิตวิทยาและจิตวิทยาสังคมประกอบ ส่วนในแง่ของการเป็นศิลป์นั้นต้องใช้ศิลปะในการสอน การทำความเข้าใจ ตลอดจนการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตาม ผู้ถูกจูงใจจะได้เปลี่ยนทัศนคติและตัดสินใจปฏิบัติตามที่ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

2.6 ทักษะการบริหารเวลา การบริหารเวลาเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารหรือผู้นำประการหนึ่ง จะเห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดได้ ทำให้ใช้เวลาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าได้ประโยชน์ โดยไม่สูญเปล่าไปอย่างน่าเสียดาย แต่ในการบริหารเวลาที่ดีนั้นไม่ใช่ว่าจะต้องคร่ำเคร่งทำงานตลอดเวลาและทิ้งรายละเอียดอื่นๆ ของชีวิต ผู้บริหารมืออาชีพควรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ด้วยการสร้างความสมดุลของเวลาในการทำงาน เวลาให้ครอบครัว เวลาให้ตนเอง เวลาเพื่อทำประโยชน์ให้ชุมชนและสังคมอย่างเหมาะสม โดยไม่ทุ่มเทไปด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

3. ทักษะด้านสังคม (Social Skills)

3.1 กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์ที่ยั่งยืน มนุษย์เราเมื่อมีความจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสัมพันธ์ในลักษณะของการเป็นลูกค้า เป็นเพื่อน หรือเป็นเพื่อนร่วมงาน ทุกคนจะต้องเริ่มต้นด้วยการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน โดยในระยะแรกซึ่งเป็นช่วงต้นของการทำความรู้จักกันนี้จะเป็นช่วงที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้ที่สามารถสร้างความรู้สึกของความเป็นมิตรให้แก่ผู้อื่นได้ในเบื้องต้น จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เนื่องจากสามารถสร้างความประทับใจ สร้างความรู้สึกดีๆ ไว้ในใจของผู้อื่นได้ ทำให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์นั้นเป็นไปอย่างยั่งยืนยาวนาน อันจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันในอนาคต ได้แก่ การยิ้ม ความสุภาพอ่อนน้อม การพูดจาไพเราะ การให้เกียรติ มีความจริงใจ การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน การมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2 การเข้าสังคม การเข้าสังคมเปรียบเสมือนประตูด่านแรกสู่การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น บุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตและมีหน้าที่การงานดีล้วนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น เป็นผู้มีความสัมพันธ์ (Connection) ในสังคมอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับจากผู้ที่อยู่ในสังคมนั้นๆ เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตควรไปเข้าร่วมสังคมกับผู้อื่นบ้างตามความสมควรและความเหมาะสม โดยดูว่างานใดจำเป็นต้องไป

และขาดไม่ได้ จะได้เตรียมตัวให้พร้อมที่จะไปร่วมงานนั้น ซึ่งนอกจากจะได้เพื่อนใหม่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังอาจเป็นประโยชน์แก่หน้าที่การงานได้อีกด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารควรทำการปรับปรุงตัวเองให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี วางตนได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป เพื่อจะได้สร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็น เมื่อไปเข้าร่วมสังคมใดก็จะได้รับการต้อนรับจากสังคมนั้นเป็นอย่างดี

วันทอง แพงสวัสดิ์ (2551: 32) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับการใช้วิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกของหน่วยงาน และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3. ทักษะด้านมโนมติ (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานโดยภาพรวม สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรและการส่งผลต่อกันจากการเปลี่ยนแปลง และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ

ดำรงค์ รอดสิน (2553: 7-8) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ ความคิด ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำหลักบริหารงานของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรู้ในเรื่องการบริหารงานตามสภาพบริบทของโรงเรียน การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่แก่บุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุมกำกับติดตาม การจัดงบประมาณ การพัฒนาตนเอง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ตามภารกิจ และขอบข่ายงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ กระบวนการ วิธีการ ความรู้เฉพาะทางในการใช้เครื่องมือที่จำเป็นและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวางระบบงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิควิธีการในการควบคุมงานอย่างเหมาะสม

3. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Instructional Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นนักวิชาการ ใช้ความรู้และความชำนาญในการรับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ทำให้โรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์

และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ได้แก่ การวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาครู และการบริหารหลักสูตร

4. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การให้แรงจูงใจหรือรางวัลแก่บุคลากร การสร้างทีมงาน การจัดสวัสดิการ การสร้างและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การติดต่อประสานงาน การให้ความร่วมมือ และการทำหน้าที่ขจัดความขัดแย้ง

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหาร และสามารถที่จะมองเห็นองค์กรในภาพรวม ได้แก่ การบริหารงานโดยยึดหลักความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียน การสร้างวิสัยทัศน์รวมในการพัฒนาผู้เรียน การวินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การประเมินคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สมศักดิ์ จินดาไทย (2553: 6-7) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการบริหารโรงเรียนที่เหมาะสม ประกอบด้วย การวางแผน การใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารงาน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การสร้างมนุษสัมพันธ์กับบุคคลได้ดี การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารความขัดแย้ง และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมและเข้าใจงานต่างๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของงานและกิจกรรมย่อยในงานนั้นๆ สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ การคิดริเริ่ม และการมีวิสัยทัศน์

ภูริชัย ชัยศร (2554: 30) สรุปว่า การบริหารองค์กรทางธุรกิจนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะอย่างน้อยที่สุด 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนภาพ ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) แต่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจ ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและสนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะทั้ง 5 ประการ คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านมโนภาพ ตามแนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) เพื่อผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร

ปรีดา ตรีธวัช (2555: 5) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นความรู้ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในภาพรวม เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานหรือกิจกรรมต่างๆ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวินิจฉัยและประเมิน มองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายนอกและสถานศึกษา

2. ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการจูงใจให้ร่วมมือ การคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ความสามารถในการพินิจพิเคราะห์คน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ภาวะผู้นำ และความเป็นธรรม

3. ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ความสามารถในการงานที่เกี่ยวกับระเบียบ ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนอำนาจและความรับผิดชอบ ความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ เทคนิควิธีการเฉพาะงาน ประกอบด้วย ความรู้ในด้านการเงิน การพัสดุ บัญชี การก่อสร้าง งานทะเบียน ความสามารถในการพูด การเขียน การประชาสัมพันธ์

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 17) ได้กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ความคิด และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนปรับปรุงวิธีการทำงานตามสภาพ สังคม เศรษฐกิจ และสอดคล้องกับสภาพการศึกษาในปัจจุบัน

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่ผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงาน หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง

3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายการศึกษาของรัฐ มีความสามารถในการนิเทศการศึกษา มีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา

4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานในโรงเรียนตลอดจนสามารถคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

เสาวภา พรเสนาะ (2556: 4) สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นความสามารถและความชำนาญในการนำความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน ด้านการสื่อสาร การจัดทำสารสนเทศของสถานศึกษา และมีภาวะผู้นำ รวมถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหาร

2. ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างความร่วมมือและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและเกิดความเชื่อถือในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างดี

คาวี เจริญจิตต์ (2557: 6-7) กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นทักษะของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านเทคนิควิธีนี้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ พัฒนาทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการบริหารงาน ติดต่อสื่อความ และทักษะด้านการจัดการในหน้าที่รับผิดชอบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน คนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคลากรหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ ครู พนักงานราชการ คนงาน นักการภารโรง นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ทักษะด้านนี้จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยากระบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยา โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะด้านนี้ ที่สำคัญคือจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลักรู้จักตนเพื่อผลของงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะความสามารถในการวิเคราะห์งาน การปฏิบัติงานที่แน่นอน เข้าใจหลักสูตรเกี่ยวกับการศึกษากล้าเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการศึกษา

นำมาใช้อย่างเหมาะสมของชาติ ผู้บริหารต้องเคารพความคิดเห็น มีทักษะด้านการบริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ภาระงาน ยุทธศาสตร์ ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตาม การวัดผลและการประเมินผล ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการประยุกต์ทฤษฎีการบริหารมาใช้ในสถานศึกษาได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา นำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การวางแผน และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยผลกระทบต่อหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารในสถานศึกษา การนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติมาปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา

เพชรศิรินทร คำพิลา (2558: 5-6) สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความรู้ความเข้าใจและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมตามโครงสร้างขององค์กรและเห็นความสัมพันธ์กันของหน่วยงานย่อย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย วิเคราะห์ ตัดสินใจ ใช้ความรู้ ความคิด และสติปัญญามาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นด้านบวกและด้านลบ วินิจฉัยและประเมินปัญหา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า โดยมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้องกับความเป็นจริง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย โดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม นำแนวความคิดและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้บริหารงานให้ทันกับยุคสมัยพร้อมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ความคิดผ่านทางบทความวิชาการและเป็นวิทยากรในการให้ความรู้แก่บุคลากรทั้งในและนอกองค์กร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจและมีความจริงใจต่อผู้อื่น รู้จักจูงใจในการทำงาน มีอารมณ์ที่ร่าเริงแจ่มใส มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม เป็นธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร เข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะและมีเอกภาพในองค์กร ประพฤติตนและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทุกๆ คน สามารถใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นและเสริมแรงดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งสามารถจัดและร่วมกิจกรรมกับชุมชนและกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในด้านการใช้เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยี การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การจัดงานสารบรรณ การจัดงานการเงินการบัญชีและพัสดุ การวางระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆ และปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการสังเคราะห์งาน การวางแผนการพัฒนางานต่างๆ การประสานงาน การกำกับติดตามการควบคุมการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ความเป็นธรรม ความยุติธรรม การเพิ่มสมรรถภาพผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศในองค์กร การประชุม การประเมินผลงาน และการสรุปรายงานผล

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 5) กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

3. ทักษะด้านการศึกษาการเรียนรู้ (Instructional Skills)

4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

5. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills)

มีสบัฮ สาเม๊าะ (2558: 6-7) กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดและเลือกใช้วิธีจูงใจได้ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำและการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการเข้าใจองค์กรโดยรวม สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยขององค์กรได้

4. ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skills) คือ ความสามารถในการบริหารหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผล ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการความสามารถในการวัดผลและประเมินผล ตลอดจนความสามารถในการนิเทศการสอน

อภินันท์ จันทร์ศรีทอง (2559: 4-5) กำหนดทักษะการบริหารของผู้บริหารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

1. ด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ เทคนิคการสั่งการ การมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความยืดหยุ่นเข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อัธยาศัยดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะสมาชิกของกลุ่ม มีผลทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่บุคคลรอบข้างในการปฏิบัติงาน

3. ด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เข้าใจกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ภาระงาน ยุทธศาสตร์ ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วริศรา บุญธรรม (2560: 4-5) สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ด้านเทคนิควิธี เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอนและเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการเทคนิคการวิเคราะห์ และการรู้จักเครื่องมือ วิธีการ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้มีความชำนาญ เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

3. ด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจโครงสร้างของงาน และจัดโครงสร้างหน้าที่ภารกิจต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบาย การเมือง สังคม และเศรษฐกิจว่าจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อหน่วยงานเพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของทักษะการบริหารของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ผู้วิจัยสนใจแนวคิดทักษะการบริหารของ Drake and Roe (1986: 29-30) ประกอบด้วยทักษะการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความคิด 2) ด้านเทคนิค 3) ด้านการศึกษาและการสอน 4) ด้านมนุษย์ และ 5) ด้านความคิดรวบยอด เพราะทักษะแนวคิดของ Katz (1974: 5-16) จะเกี่ยวข้องกับ การบริหารธุรกิจ

แต่ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิดด้วย (Drake and Roe (1986: 29) โดยมีแนวคิดดังรายละเอียด ดังนี้

3.5.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

มิชลอน (Michelon. 2006: online) เสนอว่าความรู้ความคิด เป็นสิ่งที่ต้องทำของบุคคลที่เข้าใจในโลกและการกระทำที่เกี่ยวกับสิ่งนั้น เป็นความสามารถด้านปัญญาหรือกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของทุกการกระทำของมนุษย์ในขณะที่รู้สึกตัว ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของสมองที่จำเป็นต้องปฏิบัติในทุกๆ กิจกรรม จากง่ายที่สุดไปจนถึงซับซ้อนที่สุด เกี่ยวข้องกับกลไกของการเรียนรู้ ความจำ การแก้ปัญหา และการเอาใจใส่มากกว่าความรู้ที่แท้จริง ทักษะความรู้ความคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหาร(Executive Funtions) คือ ความสามารถที่เกิดพฤติกรรมที่เน้นไปที่เป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนและการดำเนินการตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถในด้านการเปลี่ยนไปสู่ด้านปัญญาที่เหมาะสม

2. ทฤษฎีด้านจิตใจ (Theory of Mind) คือ เข้าใจโลกภายใน การวางแผนความชอบความไม่ชอบของบุคคลอื่น

3. ความคาดหมาย (Anticipation) คือ การคาดการณ์บนฐานของการจำแนกตามรูปแบบ

4. การแก้ปัญหา (Problem Solving) คือ การกำหนดปัญหาในวิธีการที่ถูกต้องแล้วทำการแก้ปัญหาและคัดเลือกวิธีการที่ดี

5. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ความสามารถในในการทำการตัดสินใจบนฐานของการแก้ปัญหา กับข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์และความรู้สึก (ของตนเองและผู้อื่น)

6. ความจำในการทำงาน (Working Memory) คือ ความสามารถในการเก็บและจัดการข้อมูลแบบออนไลน์โดยการตอบสนองทันที

7. การควบคุมตนเองด้านอารมณ์ (Emotional Self-Regulation) คือ ความสามารถในการระบุและจัดการอารมณ์ของตัวเองเพื่อความมีประสิทธิภาพ

8. การจัดลำดับความสำคัญ (Sequencing) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานที่ซับซ้อนไปสู่สิ่งที่สามารถจัดการได้และจัดลำดับก่อนหลังได้ถูกต้อง

9. การยับยั้งชั่งใจ (Inhibition) คือ ความสามารถในการอดทนต่อสิ่งรบกวนและแรงกระตุ้นภายใน

กรีน; และ แมคควีน (Green; & Macqueen. 2008: 16) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความรู้ความคิดในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสามารถด้านความรู้ความคิดที่สูงขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

2. ไม่มีความสามารถพื้นฐาน

3. ความสามารถด้านความรู้ความคิดสามารถทำนายผลการปฏิบัติได้ดีกว่ากับงานที่ซับซ้อนกว่า

4. ความสามารถด้านความรู้ความคิดสามารถทำนายมิติด้านการปฏิบัติงานด้านเทคนิคได้ดีกว่ามิติด้านสัญชาติ

5. ความสามารถด้านความรู้ความคิดสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานการยึดหลักความจริงได้มากกว่าการปฏิบัติงานโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (อาทิ การประเมินหัวหน้างาน)

6. ความสามารถด้านปัญญาที่เฉพาะเจาะจง (เช่นการให้เหตุผล) เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากความสามารถทั่วไปด้านปัญญา

7. ความสามารถทั่วไปด้านปัญญาสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าความสามารถที่ไม่ใช่ความรู้ความคิด อาทิ ความสนใจในอาชีพและลักษณะความแตกต่างระหว่างบุคคล

8. อย่างไรก็ตามความสามารถทั่วไปด้านปัญญาทำนายมิติส่วนใหญ่ของสิ่งที่ไม่ใช่ประสิทธิภาพหลัก อาทิ ระเบียบวินัยส่วนบุคคลได้ดีกว่า คุณลักษณะที่ไม่เกี่ยวกับความรู้ความคิด ของบุคลิกภาพและอารมณ์

9. ประสบการณ์ทำนายผลการปฏิบัติงานได้น้อยเช่นเดียวกับความซับซ้อนของงานที่เพิ่มมากขึ้น

จอร์จ; และ โจนส์ (George; & Jones. 2012: 54) อธิบายว่าทักษะด้านความรู้ความคิดเป็นส่วนสำคัญทำให้เกิดการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม และเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร

มัคเฮอจี (Mukherjee. 2013: 86) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิดประกอบด้วย

1. การแยกแยะและมีความรู้เกี่ยวกับประเด็นและปัญหาที่เกิดขึ้น

2. สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและประเมินความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน

3. การแยกแยะและการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

ดอยล์ (Doyle. 2017: online) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความคิดประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การประมวลผลและนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์และให้เหตุผล การประเมินผลและตัดสินใจ ผู้ที่มีทักษะด้านความรู้ความคิดในการทำงาน มีลักษณะดังนี้

1. การอ่านจับใจความสำคัญ คือ การอ่านและความเข้าใจข้อความ การคิดหรือการวิเคราะห์ข้อความ การตรวจสอบงานเขียนในเชิงวิชาการ การอ่านคู่มือและการปรับกระบวนการที่อธิบายไว้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ

2. การลงความเห็นจากรูปแบบของเหตุการณ์ อาทิ ถ้าเครื่องถ่ายเอกสารเสียทุกวันศุกร์ อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา จะต้องระลึกว่ามีบางอย่างเพราะว่ารูปแบบนี้ไม่น่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ ถ้าสามารถสังเกตเห็นรูปแบบและระบุได้ ก็จะสามารแก้ปัญหาได้ ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กร การให้เหตุผลลักษณะนี้เป็นประโยชน์อย่างมากกับผู้บริหาร

3. วิเคราะห์ปัญหาและประเมินตัวเลือก ทุกคนสามารถใช้วิธีแก้ปัญหาที่เป็นมาตรฐาน แต่การตัดสินใจว่าจะแก้ปัญหาใดบ้างที่เป็นไปได้อย่างเหมาะสมต้องใช้การคิดที่แท้จริง เช่นเดียวกับการตัดสินใจว่าจะแก้ปัญหาหลายๆ ปัญหาว่าควรแก้ปัญหาใดก่อน

4. ระดมสมองแก้ปัญหา การระดมสมองคือสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะยาวของการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้โดยปราศจากการหยุดที่จะวิเคราะห์ว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ถูกต้อง แม้ว่าการวิเคราะห์เป็นทักษะที่ดีและจำเป็น การมีความสามารถในการหยุดชั่วคราวก็มีความสำคัญในการเป็นผู้นำในการระดมสมองในการแก้ปัญหา และมักจะมาพร้อมกับความคิด อาทิ ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างทีมงาน

5. การเอาใจใส่โดยใส่ใจที่งาน การใส่ใจเป็นทักษะที่ไม่ได้รับความสนใจที่ไม่ใช่ทุกคนจะมี สำหรับบางคนการใส่ใจคือเข้าร่วมทำงานได้เพียงงานเดียวในหนึ่งครั้ง บางคนทำได้ดีกว่า อาจจะเป็นเพราะความสัมพันธ์และความต้องการของแต่ละคนแตกต่างกัน หรือเพราะว่าความรวดเร็วในการทำงานหลายอย่างที่อาจทำให้ลดความเบื่อหน่าย ในกรณีเช่นนี้ สิ่งที่สำคัญก็คือเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่างานจะเสร็จ

6. การสังเกตปรากฏการณ์ การสังเกตเป็นทักษะที่ไม่ได้รับความสนใจอีกทักษะหนึ่ง มีรูปแบบบางอย่างของการสังเกตที่สามารถเรียนรู้ อาทิ วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้กล้องส่องทางไกล แต่ทักษะด้านความรู้ความคิดของการสังเกตมีความหมายที่ง่ายคือความสามารถในการสังเกตบางอย่างและเอาใจใส่กับสิ่งนั้น

สถาบันฝึกอบรมด้านสมองและการทดสอบทักษะด้านความรู้ความคิด (Brain Training & Cognitive Skills Testing. 2017: online) อธิบายว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด คือทักษะหลักของสมองที่ใช้ในการคิด อ่าน เรียนรู้ จำ ให้เหตุผล และความตั้งใจ การทำงานร่วมกันโดยใช้ข้อมูลที่ได้มาและนำไปเก็บไว้ในธนาคารความรู้ที่ใช้ทุกวันในโรงเรียน ที่ทำงานและในชีวิตประจำวัน ทักษะด้านความรู้ความคิดแต่ละส่วนมีความสำคัญในการประมวลผลข้อมูลใหม่ๆ นั่นก็คือถึงแม้ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ค่อยมีไม่ว่าจะเป็นข้อมูลชนิดใดก็ตามที่เข้ามา การยึดการรักษา หรือการใช้ข้อมูลนั้นจะมีผลกระทบต่อกัน ในความเป็นจริงการเรียนรู้ส่วนใหญ่ก็จะพยายามฟันฝ่าสาเหตุหรือทักษะด้านความรู้ความคิดที่ไม่ค่อยมีได้ ทักษะด้านความรู้ความคิดประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ความใส่ใจในความต่อเนื่อง ช่วยให้สามารถจดจ่ออยู่กับงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. ความใส่ใจในการเลือกเฟ้น ช่วยให้สามารถจดจ่ออยู่กับงานถึงแม้จะมีสิ่งรบกวน

3. ความใส่ใจในการแบ่งแยก ช่วยให้สามารถจดจำข้อมูลได้ในขณะทำงานสองอย่างในเวลาเดียวกัน

4. ความจำระยะยาว ช่วยให้สามารถระลึกถึงข้อมูลที่เก็บไว้ในอดีต

5. ความจำในการทำงาน ช่วยให้สามารถเก็บรักษาข้อมูลในขณะที่อยู่ในกระบวนการของการปฏิบัติงานได้

6. ตรรกะและความมีเหตุผล ช่วยให้สามารถให้เหตุผลจากความคิดและแก้ปัญหาได้

7. การประมวลผลเสียง ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ ผสานและแบ่งเสียงได้

8. การประมวลผลภาพ ช่วยให้สามารถนึกถึงภาพได้

9. ความเร็วในการประมวลผล ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

สถาบันทดสอบทางจิตวิทยาสำหรับการสรรหาและพัฒนา (Psychometric Testing for Recruitment & Development. 2017: online) อธิบายว่าทักษะด้านความรู้ความคิดประกอบด้วย การทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้ทักษะการให้เหตุผลและแก้ปัญหา และการตอบสนองอย่างชาญฉลาดกับสถานการณ์ใหม่หรือซับซ้อน

จารุณี สถิตย์ (2554: 31) อธิบายว่าทักษะด้านความรู้ความคิดเป็นการใช้ความรู้ความชำนาญทางความรู้ความคิดจากสติปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ภูริชัย ชัยศร (2554: 83) เสนอว่าทักษะด้านความรู้ความคิดเป็นความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิดและมีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้นตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 38) อธิบายว่าด้านความรู้ความคิดเป็นความรู้ความชำนาญที่เกิดจากพื้นฐานทางความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม การนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 7) อธิบายว่าทักษะทางความรู้ความคิดเป็นระดับการใช้ทักษะของผู้บริหารในการรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน

และมีกระบวนการในการคิด มีแนวคิดและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 5) เสนอว่าทักษะด้านความรู้ความคิดเป็นความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดและปัญญาที่เกิดจากการเรียนรู้และการศึกษา อาจเป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้ประสบการณ์ของตัวเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาพัฒนาความคิด ในการสร้างสรรค์งาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันเหตุการณ์เป็นเครื่องมือและแนวทางการบริหารงาน เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ รวมทั้งเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานอีกด้วย

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558: 11) อธิบายว่าทักษะด้านความรู้ความคิดว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น ทักษะด้านความรู้ความคิด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผลและนำความรู้ไปใช้ วิเคราะห์ปัญหาโดยเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหา จัดเก็บและจัดการข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตแบบตอบสนองทันทีได้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานที่ซับซ้อนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้ จดจ่ออยู่กับงานได้อย่างต่อเนื่อง อดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงาน

3.5.2 ทักษะด้านเทคนิค

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

ชมิดท์; และ ฮันเตอร์ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน. 2557: 61; Schmidt; & Hunter. 1992) อธิบายว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นความรู้เฉพาะ ขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรระดับต่ำ อาทิ ผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่นๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูง

อำนวย แสงสว่าง (2540: 303) อธิบายว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นความรู้ทางด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือ วิธีการทำงาน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ทักษะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้างานระดับแผนกจะต้องใช้ในการบริหารงาน การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และช่วยในการแก้ปัญหาในการทำงานให้แก่บุคลากร นอกจากนั้นผู้บริหารระดับต้น จะต้องทำหน้าที่เป็นนักนิเทศให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 11) เสนอว่าทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการเงิน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 125) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยในองค์กร ทักษะนี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา อาทิ งานบัญชี งานการตลาด งานการเงิน งานช่าง งานกฎหมาย งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และได้จากการฝึกอบรม และประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิคได้จากการมีความสามารถในการจำรายละเอียดได้ดี และสามารถเรียนรู้งานด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 36) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะด้านเทคนิคได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะด้านเทคนิคยังครอบคลุมถึงการเข้าใจถึงวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย ทักษะด้านเทคนิคสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 10) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่ามีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่างๆ ของงานในองค์กร ถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน อาทิ การเงิน การบัญชี การจัดตารางเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับล่างของลำดับอำนาจการบริหารโรงเรียน อาทิ หัวหน้าสายวิชา หรือหัวหน้าช่วงชั้น จะต้องมีทักษะด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงิน จำเป็นต้องมีทักษะด้านวิชาการเกี่ยวกับการทำบัญชีและการใช้คอมพิวเตอร์

กัลยกร หอมเพชร (2552: 73) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นทักษะที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ อบรม การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เชี่ยวชาญ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเรียบร้อยและรวดเร็ว

จันทรานี สงวนนาม (2553: 29) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จารุณี สถิตย์ (2554: 26-27) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ตลอดจนความคล่องแคล่วในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ และขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน

ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป รวมทั้งความรู้ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความรู้รอบตัวที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ในด้านการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนแปลงความเจริญในด้านต่างๆ ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบในสถานศึกษา

ภูริชัย ชัยศร (2554: 83-84) เสนอว่าทักษะด้านเทคนิคว่าเป็น ความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในกิจกรรมเฉพาะทาง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

อุราภรณ์ คูนาเอก (2554: 62) อธิบายเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอนวิธีการ วิธีทำ เทคนิคเฉพาะอย่างและการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติมและการฝึกอบรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 3) อธิบายว่าทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ เป็นการทำงานเกี่ยวกับสิ่งของหรือเกี่ยวกับงาน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 5) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นการใช้ความรู้และวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน การใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานและเทคนิควิธีในการปฏิบัติเฉพาะด้านที่ใช้สำหรับงานนั้น

สมคิด บางโม (2556: 75) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานต่างๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 38) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นทักษะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ กระบวนการและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน พร้อมทั้งสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ซึ่งทักษะนี้ ประกอบด้วยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน การใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ การใช้ภาษาสื่อสารเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ และใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557: 46) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งรวมถึง ความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิค วิธีการ

ทางเทคนิค และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง ความรู้และความสามารถพิเศษที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์และความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ สำหรับการแก้ปัญหาที่พิเศษหรือเฉพาะเจาะจง ทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นขององค์กร เพราะผู้บริหารระดับต้นส่วนมากที่ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นก็เนื่องมาจากการมีทักษะด้านเทคนิคที่ยอดเยี่ยม อย่างไรก็ตามเมื่อผู้บริหารเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญที่ลดน้อยลง เมื่อเทียบกับทักษะทางด้านมนุษย์และทักษะทางด้านแนวความคิด

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557: 60) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ว่าเป็นทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน อาทิ หัวหน้างานช่างเครื่องยนต์ต้องมีความชำนาญมีความรู้ในเครื่องยนต์สามารถควบคุมและใช้เครื่องดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ทักษะหรือความชำนาญประเภทนี้เป็นทักษะเบื้องต้น ที่บุคลากรทุกคนต้องมี แต่มีในขนาดที่แตกต่างกันไปตามระดับชั้นของการบังคับบัญชา บุคลากรระดับหัวหน้างานจำเป็นต้องมีทักษะประเภทนี้มากกว่าทักษะประเภทอื่นๆ

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 7) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นระดับการใช้ทักษะความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใดๆ แล้วแสดงออกมาส่งผลให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพบรรลุผลตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 5) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการทำงานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ในการจัดกิจกรรมรวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและการวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนถูกต้องและเหมาะสมโดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญ

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558: 11) อธิบายทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งรวมถึงความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เทคนิควิธีการในการบริหารให้เกิดผลสำเร็จ และสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดังนั้น ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว ฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ สาธิตการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ในบางกรณี บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและบริหารงานทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

แคมพ์เบลล์; และคนอื่นๆ (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 129; อ้างอิงจาก Campbell and Others. 1983) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการศึกษาและการสอน ดังนี้

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน
2. จัดโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียนในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
4. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการสอนและโปรแกรมต่างๆ
5. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน
6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต

โอกุนเดเล; แซมโบ; และ บวอย (Ogundele; Sambo; & Bwoi. 2015: 93) ได้กำหนดการดำเนินงานของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอนในโรงเรียน ดังนี้

1. ทำงานร่วมกับครูกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มสาระ
2. ทำงานร่วมกันกับครูคัดเลือกวิธีการสอนและกระบวนการที่ประสบผลสำเร็จ
3. กำหนดวิชาและห้องเรียนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู
4. จัดเวลาการทำกิจกรรม
5. สามารถเข้าได้กับบุคลากรทุกคน
6. สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายและไม่สร้างความขัดแย้งเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน
7. ให้คำแนะนำในการวางแผนการสอนของครู
8. ให้คำแนะนำในกิจกรรมการสอนและการเรียนรู้ในห้องเรียน
9. ประเมินการวางแผนและการกำหนดหลักสูตรโรงเรียน
10. ผู้ช่วยเหลือครูในการค้นหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

จารุณี สถิตย์ (2554: 30) อธิบายทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นการใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียนเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี สามารถใช้ภูมิที่มีเพื่อจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ มีทักษะการสอบการวัดผลทางการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ภูริชัย ชัยศร (2554: 84) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการศึกษาและการสอนของผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 39) อธิบายทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการเป็นผู้มีภูมิรู้ รวมทั้งการเป็นนักวิชาการที่ดี ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่มีอยู่ ถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตและชุมชน ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การจัดตารางการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตรและเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนแบบนักเรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ การนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการสอนของนักเรียนมาใช้ปรับปรุงหลักสูตร

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 7) อธิบายทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในระบบการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาทั้งในห้องเรียนและผู้บริหารต้องสามารถแนะนำชี้แจงหรือให้ข้อมูลแก่บุคลากรในโรงเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ได้

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 5) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนรู้เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ ต้องรู้องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ ขอบข่ายงานวิชาการครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การจัดบริการ การวัดประเมินผลและการติดตามผล รวมทั้งการใช้ จัดหาทรัพยากรแหล่งวิทยาการในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ เป็นนักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัถตุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558: 11) อธิบายทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางการศึกษาด้านการเรียนการสอน มีความรู้และเป็นนักวิชาการ มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เทคนิคการสอน ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองด้านวิชาการและวิทยฐานะ และสามารถแนะนำให้ครูเกิดความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการ พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและประเมินหลักสูตรของโรงเรียน

คัดเลือกวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จ กำหนดวิชาและห้องเรียนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู จัดสรรเวลาการทำกิจกรรม จัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นตัวแทนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร

3.5.4 ทักษะด้านมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

ชมิดท์; และ ฮันเตอร์ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน. 2557: 61; Schmidt; & Hunter. 1992) เสนอว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

อำนวย แสงสว่าง (2540: 303) เสนอว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกัน และความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น จัดว่าเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือกับบุคคลอื่น ซึ่งในการทำงานของผู้บริหารจัดว่าเป็นผู้นำของหน่วยงานตั้งแต่ระดับแผนกและฝ่ายขององค์กร ทักษะทางด้านมนุษย์ เป็นขีดความสามารถของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องติดต่อสื่อสารและประสานงานกับบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในระหว่างบุคลากรให้มีการรู้จักกัน มีความคุ้นเคยกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานตลอดจนทำให้บุคลากรทุกคนมีความสุขจากการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ พัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ส่วนประกอบทักษะด้านมนุษย์ของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 35) อธิบายทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำงานเป็นทีม ความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านมนุษย์มีความสำคัญเพราะปัจจุบันที่องค์กรเผชิญความหลากหลายของคนประเภทต่างๆ รวมถึงความพยายามจะแสวงหาคนที่ดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะด้านมนุษย์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาคนดีไว้ในองค์กรและกระตุ้นให้คนเหล่านี้ทุ่มเททำงาน

ให้องค์กรอย่างเต็มศักยภาพของตน ทักษะด้านมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 10) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มบุคคล ทักษะด้านมนุษย์ อาทิ การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น หรือการเอาใจเราไปใส่ใจเขา พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติ พลวัตรกลุ่ม ความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทักษะด้านมนุษย์มีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจ การบริหารองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทักษะด้านมนุษย์ จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษย์ได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมนุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

กัลยกร หอมเพชร (2552: 73) อธิบายทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกัน รวมทั้งมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ

จันทรานี สงวนนาม (2553: 29) เสนอว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถในการคิดตัดสินใจ ทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อาทิ การจูงใจคน และการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

จารุณี สถิตย์ (2554: 27) เสนอว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำงานการปกครองบังคับบัญชา การอำนวยการสั่งการ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มและทักษะทางด้านมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับกลุ่มหรือบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเป็นการใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ภูริชัย ชัยศร (2554: 84) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจสภาพธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ มีความสามารถในการประสานงานและจูงใจสมาชิกและหน่วยงาน ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อุราภรณ์ คูนาเอก (2554: 62) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์ปืนความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน นิเทศการศึกษาและใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

และการรู้จักการใช้คน ซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจคน และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 5) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นทักษะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การประสานงาน ความร่วมมือกันทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

สมคิด บางโม (2556: 75) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทักษะด้านมนุษย์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่าและบุคคลภายนอกอีกด้วย

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 41) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์หรือมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคน และการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์พร้อมทั้งรู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน ประกอบด้วย การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ การใช้หลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557: 46) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้ง ผู้นำที่มีทักษะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจ หรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการทำงาน และพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น มีกำลังใจมากยิ่งขึ้น และต้องการมีส่วนร่วมและในการทำงานมาก และให้คำมั่นสัญญาต่อการทำงานมากขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557: 60-61) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ ว่าเป็นความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในงาน โดยมุ่งหวัง

ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความเชื่อถือ (Credibility) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การรับรู้ทางสังคม (Being Socially Perceptive) การแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Showing Emotional Intelligence) และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Managing Interpersonal Conflicts/Handling Conflict)

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 5) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการทำงานเป็นทีม ศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงาน รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ติดตามและประสานงานกับบุคคลต่างๆ หน่วยงานอื่นและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและลดความกดดันในการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยในด้านต่างๆ เข้าสนับสนุนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558: 11) อธิบายว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล มีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความจริงใจ ให้ความสำคัญกับคนทุกคน มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความเข้าใจถึงความต้องการ พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 7) เสนอว่าทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยสามารถเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นเป็นอย่างดี มีคุณธรรมและสร้างความสามัคคีความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ดังนั้น ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับบุคลากรทุกคน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจหรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการทำงาน สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ประสบผลสำเร็จ

3.5.5 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

ชมิดท์; และ ฮันเตอร์ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน. 2557: 61; Schmidt; & Hunter. 1992) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นความสามารถ

ในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผน ในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์กรระดับสูงที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดก็ยิ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล

อำนวย แสงสว่าง (2540: 303) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการเข้าใจลักษณะการทำงานขององค์กรทั้งหมด ความสามารถการติดต่อประสานงาน และความสามารถในการจัดรวบรวมหน้าที่ขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งกิจกรรมเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความต้องการทักษะด้านความคิดรวบยอดและวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับผู้บริหารระดับต้นที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 35) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่างๆ ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ทำให้สามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆ และมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นย่อยเหล่านั้น มองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ในองค์กร สามารถมององค์กรในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมและสามารถคิดใน เชิงกลยุทธ์คือคิดกว้างและคิดไกล ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบองค์กรโดยรวมและเกี่ยวข้องกับงานวางแผนและการจัดองค์กรเป็นส่วนใหญ่

จารุณี สถิตย์ (2554: 28) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน การสร้างความคิดและปัญญาในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ด้วยการวินิจฉัยเหตุการณ์ ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้างงานที่ซับซ้อนมีทัศนะที่กว้างไกล ในด้านองค์ประกอบต่างๆ ของผู้ร่วมงาน อาทิ โครงสร้างตำแหน่ง การวางแผน นโยบาย การจัดการศึกษา ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าในระยะยาว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และส่งเสริมให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในองค์กรอยู่เสมอ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะความคิดรวบยอดหมายถึง ความสามารถในการมององค์กรอย่างเป็นภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรและการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 5) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นทักษะของผู้บริหารในด้านความสามารถในวิถีทางด้านความคิดที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด ในระดับการบริหารระดับสูงจะต้องมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหาโดยการมองภาพรวม และความเข้าใจในตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น

สมยศ นาวีการ (2540: 25) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆ ขององค์กรขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงส่วนใดจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อทำให้การกระทำของผู้บริหารเป็นผลดีกับองค์กร

สมคิด บางโม (2556: 75) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว ฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะด้านนี้น้อยลง ตามลำดับ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร และหน้าที่ขององค์กรด้านมนุษย์ การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอด ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมมนุษย์ และปรัชญาขององค์กรนั้นๆ ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กร อาทิ ถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอาจไม่เป็นต้องมีความรู้หรือทักษะด้านเทคนิควิชาการในการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ แต่ต้องทราบว่าการเรียนการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเกี่ยวกับการจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างไร ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดได้มาจากการศึกษาค้นคว้า และการอ่านรายงานประจำปี ศึกษาประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม ทักษะด้านความคิดรวบยอดได้จากการอ่านและศึกษาค้นคว้า แล้วนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์

กัลยกร หอมเพชร (2552: 74) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถมองภาพขององค์กรว่ามีส่วนต่างๆ อย่างไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร และหากเกิดเหตุการณ์ใดกับส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งจะกระทบอย่างไร ซึ่งทักษะด้านความคิดรวบยอดนี้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผนองค์กร และทักษะการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้มีประสิทธิผล

จันทรานี สงวนนาม (2553: 30) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์กร

ภูริชัย ชัยศร (2554: 83-84) สรุปทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการประสานงานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ

อุราภรณ์ คูนาเอก (2554: 62) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ มีความคิดที่กว้างไกลครอบคลุม และเชื่อมโยงองค์กรอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

สุภาพร แก่นนาคำ (2556: 42) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นภาพและเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เข้าใจโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง พร้อมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของโรงเรียนได้ การวางแผนพัฒนาการศึกษาได้ครอบคลุมทุกด้าน การจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก สามารถวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้ครูได้อย่างเหมาะสม การนำนโยบายของรัฐและแผนการศึกษามากำหนดเป็นแผนงาน และสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557: 46-47) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถทางสติปัญญาที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในองค์กร ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิด กระบวนการรวบรวมข้อมูล และความสามารถในการวางแผนของผู้นำ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ว่าแต่ละแผนกมีความเหมาะสมกับองค์กรอย่างไร และองค์กรมีความเหมาะสมกับชุมชนและสังคมทั้งหมดอย่างไร ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่อมองในระยะยาวผู้นำที่เป็นผู้บริหารในทุกระดับต้องการทักษะนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557: 61) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนทั้งหมดขององค์กร มีความสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการสร้างวิสัยทัศน์ (Creative Vision)

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา (2558: 8) เสนอว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพรวมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

อย่างเข้าใจ อาทิ โครงสร้างขององค์กร ระบบบริหารงาน ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่งผลทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สามารถแก้ปัญหา คาดคะเนแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

มณีรัตน์ คำจำปา (2558: 6) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นความสามารถในการเรียนรู้ศักยภาพของบุคลากร มองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ขององค์กร สามารถทำงานเป็นขั้นตอนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา และต้องอาศัยทักษะการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการศึกษาไว้ล่วงหน้า รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะเหตุผลและสรุปประเด็นได้ถูกต้องและเหมาะสม จนทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุนันท์ ฝอยหิรัญ (2558: 11) อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมในองค์กร เข้าใจความซับซ้อนองค์กรทั้งหมด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร

ดังนั้น ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารองค์กร เข้าใจลักษณะการทำงานขององค์กรทั้งหมดและมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในองค์กร มองภาพรวมในการคิดและแก้ปัญหาขององค์กร ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้าในระยะยาว สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ

4. ทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ศึกษาทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ออเปเร (Opere. 2016: Abstract) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในไนโรบี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูจำนวน 20 คน ผู้บริหารจำนวน 5 คน ตัวแทนจากสมาคมผู้ปกครอง ครู และนักเรียนจำนวน 9 คน โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สำหรับตัวแทนจากสมาคมผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และครู และใช้การสัมภาษณ์จากผู้บริหาร พบว่าการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะมนุษย์ที่ใช้ในบุคลากรที่ตำแหน่งต่างกัน การประชุมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งความร่วมมือของบุคลากรทุกคนส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์

ภูริชัย ชัยศร (2554: 67-80) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ความคิด ด้านมนุษย์ ด้านมโนภาพ และด้านเทคนิค ตามลำดับ 2) มาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา และมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด (r = .892) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และทักษะการบริหารของผู้บริหารสัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (r = .630) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารรายด้าน ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารมากที่สุด (r = .829) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอนกับมาตรฐานผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด (r = .715) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .709 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เศรษฐราณี ทรวดทรง (2556: 138-161) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค 2) การบริหารระบบ

คุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดกระบวนการเท่ากับด้านผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทางบวกหรือในลักษณะที่คล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .850 เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านมนุษย์ กับการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าความสัมพันธ์ .826, .809, .791, .766 และ .734 ตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารอาจมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีผู้ศึกษาและมีผลงานการวิจัย ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551: 77-96) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสารข้อมูล กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ บทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกันประมาณร้อยละ 67 หมายความว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติ

ในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในเวลาเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาต่ำมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์น้อย

ดำรงค์ รอดสิน (2553: 5-87) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยทักษะด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ ส่วนทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน และทักษะความคิดรวบยอด

สมศักดิ์ รักไทย (2553: 5-74) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดันแรก รองลงมาก ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด 2) ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การบริหารตนเอง และการพัฒนาทั้งระบบ ตามลำดับ ส่วนการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ (2554: 73-89) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามี 3 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์

ขององค์กร และการกำหนดพันธกิจ ส่วนที่เหลืออีก 6 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และการกำหนดนโยบาย 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า มี 2 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การขาดงาน คุณภาพโดยรวม ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายขั้นตอนและรายด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านอัตราการออกกลางคันของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์

ลลนา และอิ่ม (2556: 61) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งประเทศไทย (เขตภาคกลาง) ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาตามลำดับ

สันทนา คุณนา (2556: 85-98) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการดำเนินการตามแผน รองลงมา คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ รองลงมาอีก คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการประเมินผลและรายงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงโดยด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลและรายงาน รองลงมาคือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ และด้านการดำเนินการตามแผน ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ ตามลำดับ 2) ความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวภา พรเสนาะ (2556: 2-61) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิควิธี 2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามตำแหน่งพบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีและทักษะด้านมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนทักษณะด้านความคิดรวบยอด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คาวี เจริญจิตต์ (2557: 5-107) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิควิธี ตามลำดับ ส่วนทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่ำสุด คือ ด้านเทคนิควิธี 2) การบริหารวิชาการของสถานศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน

อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับงาน การให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ระดับต่ำสุด คือ การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทินกร ศรีโพธิ์ (2557: 84) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงปัญหาจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ด้านการกำหนดแผนงานและโครงการ ด้านการดำเนินตามแผน และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ

บุณยวรีย์ เศวตวงศ์สกุล (2557: 187) ได้ทำการศึกษะทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวมมีทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ จำแนกตามประสบการณ์ในการอบรมเชิงบริหารต่อปีของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แพรดาว สนองผัน (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้ากับคนได้ง่าย ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

วาริษา ประเสริฐทรง (2557: 91-134) ได้ศึกษาทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 8 ทักษะ ดังนี้ ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ ทักษะด้านความสามารถของภาวะผู้นำ ทักษะด้านการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเป็นทีม ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะด้านความเป็นมืออาชีพและจริยธรรม ทักษะด้านการศึกษาเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านการพัฒนาคนและการสร้างนวัตกรรม ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการสื่อสารและการนำเสนอ

เพชรศิรินทร คำพิลา (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดรวบยอด รองลงมาด้านเทคนิค และด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาโดยรวม

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน ดังนี้ ควรมีการวางแผนการบริหารหลักสูตรและการบริหารฝ่ายต่างๆ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน และควรมีการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

รัตนชิต ศรีหลิ่ง (2560: ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน มีผลดังนี้ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เข้าใจบบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และใช้วาจาที่สุภาพและเหมาะสมในการเจรจากับบุคคลอื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 2) ทักษะด้านมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารรู้จักบุคลากรทุกคนเป็นอย่างดี และปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ให้ความสนใจในกระบวนการทำงานของบุคลากรอย่างละเอียด 3) ทักษะด้านเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน และ จัดปฏิทินการดำเนินงานของสถานศึกษาตลอดปีการศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศข้างต้นสรุปได้ว่า ระดับทักษะการบริหารและระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึง ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มัคเฮอจี (Mukherjee. 2013: 81-83) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทักษะการบริหารที่ศึกษาประกอบด้วย 1) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) 3) ทักษะความรู้ความคิด (Cognitive Skills) และ 4) ทักษะการเป็นหัวหน้า (Supervisory Skills) พบว่า ทักษะการบริหารทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .64 และผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความถดถอยยังแสดงให้เห็นว่า ทักษะความเป็นหัวหน้าและทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนทักษะความรู้ความคิดก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก

ซิเจ; และ โอเชียง (Sije; & Ochieng. 2013: 14-22) ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา ประเทศเคนยา กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลใน Homa-Bay County ตัวแปรอิสระประกอบด้วย คุณสมบัติด้านวิชาการ กลุ่มโรงเรียน การฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ ตัวแปรตามคือ การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา โดยศึกษาทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติด้านวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มโรงเรียนไม่ส่งผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ การฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารมากกว่าการไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่าเพศของผู้บริหารมีส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย

เมมิโซกลู (Memisoglu. 2015: 21-26) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบของทักษะการบริหารหลัก 5 ด้าน และองค์ประกอบย่อย 20 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะด้านการริเริ่ม ประกอบด้วย การรับฟัง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบริหารความขัดแย้ง และสร้างแรงจูงใจ 2) ทักษะด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการตนเอง การบริหารเวลา การให้ข้อมูลแบบภาวะผู้นำและการส่งผลกระทบต่อคนอื่น การคัดเลือกตัวแทนและการควบคุม 3) ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทักษะที่เกี่ยวกับคุณภาพและการเงิน ความรู้เกี่ยวกับภาระงานและความรู้ด้านเทคนิค 4) ทักษะด้านอื่นๆ ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ทักษะด้านคุณภาพ ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจแต่ละบุคคล การทำงานที่เหมาะสม ความสำเร็จของนักเรียน ระบบสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านคุณภาพ ทักษะด้านความรับผิดชอบ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านอื่นๆ และทักษะด้านการริเริ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09, 4.02, 3.96, 3.94 และ 3.82 ตามลำดับ

โอวิโน (Owino. 2015: 1657) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการฝึกนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศเคนยา โดยทำการศึกษากับบุคลากรในโรงเรียน 68 คน จาก 17 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 17 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 17 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 34 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น พบว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกการวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศเคนยา โดยได้รับการฝึกปฏิบัติจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ระดับหัวหน้าของโรงเรียน และยังพบอีกว่า ผู้บริหารในอนาคตควรได้รับประสบการณ์จริงโดยทำงานร่วมกับ

ทีมผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้ช่องว่างและปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ได้รับการแก้ไข และจากการศึกษายังแนะนำว่าการประเมินแผนกลยุทธ์จะช่วยทำให้องค์กรต่างๆ มีข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีคุณค่าอีกด้วย

ล็อก (Loc. 2017: online) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้เรียนหลักสูตรภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษาในเวียดนาม โดยศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหา โดยใจความเกี่ยวกับปัญหาหลักสูตรและการสอนโดยอ้างอิงงานของเลียว (Lieu, 2009) โดยเลียวได้ศึกษาสถาบันการศึกษา 5 แห่ง เกี่ยวกับการประเมินสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้คือการเน้นไปที่ความรู้ สิ่งที่เลียวได้สำรวจและสอบถามผู้สอน ผู้เรียน และผู้บริหารหลักสูตรเกี่ยวกับความถี่ในการประเมินเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้เรียน ความถี่ถือว่าอยู่ในระดับน้อยมาก วิธีที่ใช้มากที่สุดคือบทความสั้นๆ ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ พบว่า ทักษะการบริหารที่นำมาประเมิน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการจัดองค์กร ล็อกจึงได้พัฒนาหลักสูตรโดยใช้การเรียนรู้และการประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างพันธกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) แบบภาวะผู้นำ 3) การใช้ ICT ให้เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในการเรียนรู้ 4) การบริหารการจัดการเรียนการสอน 5) การบริหารวัฒนธรรมสถานศึกษา 6) การให้คำแนะนำและคำปรึกษา 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การบริหารการเงิน 9) การบริหารคุณภาพ 10) การบริหารองค์กร 11) การบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าทักษะการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญของโรงเรียน ผู้บริหารควรฝึกทักษะการบริหารทั้งด้านความรู้ความคิด ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อที่จะสามารถดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวนโรงเรียน 231 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 94 แห่ง ขนาดกลาง 132 แห่ง และขนาดใหญ่ 5 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 2,758 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 338 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซีและมอร์แกน (Krejcie;& Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก ตามวิธีการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนออกตามขนาดโรงเรียน 3 ขนาด ดังนี้

ขนาดเล็ก	94	แห่ง	จำนวนครู	540	คน
ขนาดกลาง	132	แห่ง	จำนวนครู	2,002	คน
ขนาดใหญ่	5	แห่ง	จำนวนครู	216	คน

จำนวนครูทั้งหมด 2,758 คน

ขั้นที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างครูตามสัดส่วนประชากรของโรงเรียนแต่ละขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 66 คน ขนาดกลาง 245 คน และขนาดใหญ่ 27 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 338 คน ซึ่งเป็นไปตามการเปิดตาราง

ขั้นที่ 3 กำหนดโรงเรียนตามขนาดโรงเรียนร้อยละ 10 เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในแต่ละขนาด ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 10 แห่ง ขนาดกลาง 14 แห่ง แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากโรงเรียน สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้การเลือกแบบเจาะจง 4 แห่ง รวมโรงเรียนทั้งหมด 28 แห่ง

ขั้นที่ 4 สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ที่สุ่มได้ตามสัดส่วน (Proportion to size) ได้ผลดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู
เล็ก	94	540	10	66
กลาง	132	2,002	14	245
ใหญ่	5	216	4	27
รวม	231	2,758	28	338

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert) (สุวิมล ติรกานันท์. 2551: 57-61) ดังนี้

5 หมายถึง การดำเนินงานมากที่สุด
4 หมายถึง การดำเนินงานมาก
3 หมายถึง การดำเนินงานปานกลาง
2 หมายถึง การดำเนินงานน้อย
1 หมายถึง การดำเนินงานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท (Likert) (สุวิมล ติรกานันท์. 2551: 57-61) ดังนี้

5 หมายถึง การแสดงออกมากที่สุด
4 หมายถึง การแสดงออกมาก
3 หมายถึง การแสดงออกปานกลาง
2 หมายถึง การแสดงออกน้อย
1 หมายถึง การแสดงออกน้อยที่สุด

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายละเอียดของวิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่างๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์เฉพาะ พร้อมทั้งตรวจสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม คำนวณความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Idex of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้อง ดังนี้ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข (สุวิมล ติรกานันท์. 2551: 165-166) โดยกำหนดผลของค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ถึง 1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข จนมีความสมบูรณ์ และมีความเหมาะสมไปทดลอง (Try out) กับครูในโรงเรียน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา.

2555: 34-35) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .96 โดยค่าความเชื่อมั่นการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน .94 และค่าความเชื่อมั่นทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน .94

6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปรวบรวมข้อมูลกับครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 28 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 338 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยศึกษาจากระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา (Education Management Information System: EMIS) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: ออนไลน์) และมาดำเนินการสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างดังตาราง 3

2. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืนด้วยการโทรศัพท์สอบถามกับทางโรงเรียนโดยตรง และเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.53

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

1.2 จัดทำคู่มือลงรหัสของแบบสอบถาม

1.3 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์

ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวม รายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของบุญชม ศรีสะอาด (2554: 102) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวม รายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของบุญชม ศรีสะอาด (2554: 102) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง การแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49 หมายถึง การแสดงออกอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49 หมายถึง การแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49 หมายถึง การแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49 หมายถึง การแสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2560: 362-363) ดังนี้

สูงกว่า .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.70-.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.30-.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 และต่ำกว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2555: 179-181)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3.1 สถิติวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

3.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
R	แทน	ค่าที่แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดกับตัวแปรเกณฑ์
R^2	แทน	ค่าที่แสดงการอธิบายของตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ
X	แทน	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
X_1	แทน	คะแนนทักษะด้านความรู้ความคิด
X_2	แทน	คะแนนทักษะด้านเทคนิค
X_3	แทน	คะแนนทักษะด้านการศึกษาและการสอน
X_4	แทน	คะแนนทักษะด้านมนุษย์
X_5	แทน	คะแนนทักษะด้านความคิดรวบยอด
Y	แทน	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

$\hat{Y}$ แทน คะแนนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\hat{Z}_Y$ แทน คะแนนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Z_{X_1} แทน คะแนนมาตรฐานทักษะด้านความรู้ความคิด

Z_{X_2} แทน คะแนนมาตรฐานทักษะด้านเทคนิค

Z_{X_3} แทน คะแนนมาตรฐานทักษะด้านการศึกษาและการสอน

Z_{X_4} แทน คะแนนมาตรฐานทักษะด้านมนุษย์

Z_{X_5} แทน คะแนนมาตรฐานทักษะด้านความคิดรวบยอด

p-value แทน ความน่าจะเป็น (Probability) ของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 306 คน ที่เก็บรวบรวมได้ ผลปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	n	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	207	67.65
สูงกว่าปริญญาตรี	99	32.35
รวม	306	100.00
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	23	7.52
ครู	42	13.72
ครู ค.ศ.2	28	9.15
ครู ค.ศ.3	195	63.73
พนักงานราชการ	5	1.63
ครูอัตราจ้าง	8	2.61
ลูกจ้างชั่วคราว	1	0.33
ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ	4	1.31
รวม	306	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน		
น้อยกว่า 6 ปี	51	16.67
6-10 ปี	54	17.65
11-15 ปี	48	15.68
มากกว่า 15 ปี	153	50.00
รวม	306	100.00
ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
เล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)	56	18.30
กลาง (จำนวนนักเรียน 121-600 คน)	223	72.88
ใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 600 คน)	27	8.82
รวม	306	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 67.65 มีตำแหน่งเป็นครู ค.ศ.3 จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 63.73 มีระยะเวลาในการปฏิงานในสถานศึกษามากกว่า 15 ปี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-600 คน) จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 72.88

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 5-10

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 306)

การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการดำเนินงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.11	.63	มาก
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร	4.21	.58	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์	4.17	.58	มาก
4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4.22	.62	มาก
5. การควบคุมกลยุทธ์	4.15	.62	มาก
รวม	4.17	.56	มาก

จากตาราง 5 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17, SD = .56) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.22, SD = .62) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.21, SD = .58) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.17, SD = .58) ด้านการควบคุมกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.15, SD = .62) และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\overline{X}$ = 4.11, SD = .63)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ระดับการดำเนินงาน		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	4.15	.76	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	4.09	.73	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	4.15	.73	มาก
4.	ผู้บริหารนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ และพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขัน	4.13	.77	มาก
5.	ผู้บริหารสรุปผลจากการตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	4.08	.75	มาก
6.	ผู้บริหารเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้ครูได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง	4.08	.78	มาก
	รวม	4.11	.63	มาก

จากตาราง 6 พบว่าระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11, SD = .63) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 4.15, SD = .73) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 4.15, SD = .76) และผู้บริหารนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ และพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขัน ($\overline{X}$ = 4.13, SD = .77)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร	ระดับการดำเนินงาน		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารมีการสรุปและประมวลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.13	.75	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนโดยยึดพื้นฐานของเหตุและผลตามความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง	4.23	.73	มาก
3.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.24	.73	มาก
4.	ผู้บริหารกำหนดพันธกิจเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเขียนข้อความที่ต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร	4.20	.69	มาก
5.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายงาน	4.24	.71	มาก
6.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนได้เหมาะสมกับการบริหารจัดการทรัพยากร	4.23	.69	มาก
7.	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนรับรู้ เข้าใจ และมั่นใจแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.18	.69	มาก
	รวม	4.21	.58	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21, SD = .58) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายงาน ($\overline{X}$ = 4.24, SD = .71) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\overline{X}$ = 4.24, SD = .73) และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนได้เหมาะสมกับการบริหารจัดการทรัพยากร ($\overline{X}$ = 4.23, SD = .69)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ระดับการดำเนินงาน		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่มีทิศทางอย่างเหมาะสม	4.22	.68	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล	4.16	.69	มาก
3.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	4.16	.70	มาก
4.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.09	.70	มาก
5.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.22	.68	มาก
6.	ผู้บริหารวางแผนความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า	4.12	.70	มาก
7.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.19	.71	มาก
	รวม	4.17	.58	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17, SD = .58) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานที่มีทิศทางอย่างเหมาะสม และผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.22, SD = .68) ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.19, SD = .71) และผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล ($\overline{X}$ = 4.16, SD = .69)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	ระดับการดำเนินงาน		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำกิจกรรมภายใต้แผนงานไปจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องดำเนินงานในแต่ละปี	4.22	.74	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานที่ระบุถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและงบประมาณอย่างชัดเจน	4.23	.74	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.25	.73	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินงานของโรงเรียน	4.17	.71	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำแผนงานที่คัดเลือกไว้มาใช้เพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.20	.72	มาก
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ	4.26	.71	มาก
	รวม	4.22	.62	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22, SD = .62) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันแรกแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ ($\overline{X}$ = 4.26, SD = .71) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.25, SD = .73) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานที่ระบุถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและงบประมาณอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.23, SD = .74)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการควบคุมกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการควบคุมกลยุทธ์	ระดับการดำเนินงาน		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน	4.19	.76	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด สิ่งที่ต้องการประเมิน กำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือ ที่จะใช้ในการประเมินการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	4.13	.71	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบ วิธีการประเมินการดำเนินงานไว้หลากหลายวิธี	4.19	.71	มาก
4.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น ตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบ	4.11	.72	มาก
5.	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินการ ดำเนินงานโดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงานและงบประมาณที่ตั้งไว้	4.16	.72	มาก
6.	ผู้บริหารให้ข้อมูลป้อนกลับหลังจากการประเมิน ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานแก่ครู	4.14	.76	มาก
7.	ผู้บริหารนำข้อมูลจากการประเมินไปกำหนดแนวทาง การพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้อง กับสถานการณ์จริง	4.13	.72	มาก
	รวม	4.15	.62	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการควบคุมกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, SD = .62) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบวิธีการประเมินการดำเนินงานไว้หลากหลายวิธี ($\overline{X}$ = 4.19, SD = .71) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ และวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 4.19, SD = .76) และผู้บริหารวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินการดำเนินงานโดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงานและงบประมาณที่ตั้งไว้ ($\overline{X}$ = 4.16, SD = .72)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 11-16

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 306)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน		ระดับการแสดงออก		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ด้านความรู้ความคิด	4.18	.61	มาก
2.	ด้านเทคนิค	4.19	.59	มาก
3.	ด้านการศึกษาและการสอน	4.30	.57	มาก
4.	ด้านมนุษย์	4.25	.62	มาก
5.	ด้านความคิดรวบยอด	4.26	.58	มาก
	รวม	4.24	.55	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24, SD = .55) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาและการสอน ($\overline{X}$ = 4.30, SD = .57) ด้านความคิดรวบยอด ($\overline{X}$ = 4.26, SD = .58) ด้านมนุษย์ ($\overline{X}$ = 4.25, SD = .61) ด้านเทคนิค ($\overline{X}$ = 4.19, SD = .59) และด้านความรู้ความคิด ($\overline{X}$ = 4.18, SD = .61)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความรู้ความคิดโดยรวมและรายข้อ (n = 306)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรู้ความคิด		ระดับการแสดงออก		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผล และการนำความรู้ไปใช้	4.27	.69	มาก
2.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา	4.17	.74	มาก
3.	ผู้บริหารสามารถจัดเก็บและจัดการข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตแบบตอบสนองทันทีได้	4.12	.73	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี	4.14	.74	มาก
5.	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ซับซ้อนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้	4.14	.78	มาก
6.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องได้อย่างมีสมาธิ	4.21	.70	มาก
7.	ผู้บริหารสามารถอดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงานได้	4.23	.70	มาก
	รวม	4.18	.61	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความรู้ความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18, SD = .61) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผล และการนำความรู้ไปใช้ ($\overline{X}$ = 4.27, SD = .70) ผู้บริหารสามารถอดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงานได้ ($\overline{X}$ = 4.23, SD = .70) และผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องได้อย่างมีสมาธิ ($\overline{X}$ = 4.21, SD = .70)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านเทคนิคโดยรวมและรายข้อ (n = 306)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านเทคนิค	ระดับการแสดงออก		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.22	.73	มาก
2. ผู้บริหารมีทักษะและเทคนิคในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.18	.72	มาก
3. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว	4.20	.71	มาก
4. ผู้บริหารสามารถฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ ที่เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานแก่ครูได้	4.15	.71	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสาธิตการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ เทคนิคและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แก่ครูได้	4.08	.68	มาก
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานแก่ครูได้เป็นอย่างดี	4.22	.67	มาก
7. ผู้บริหารสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ได้ในบางกรณี	4.22	.71	มาก
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	.72	มาก
รวม	4.19	.59	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านเทคนิคโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, SD = .59) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ครูได้เป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 4.22, SD = .67) ผู้บริหารสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ในบางกรณี

($\overline{X}$ = 4.22, SD = .71) และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ($\overline{X}$ = 4.22, SD = .72)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการศึกษาและการสอน โดยรวมและรายด้าน (n = 306)

	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการศึกษาและการสอน	ระดับการแสดงออก		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน	4.39	.66	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรของโรงเรียน	4.31	.67	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการสอนที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้	4.35	.72	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาที่สอนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู	4.30	.68	มาก
5.	ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม	4.23	.67	มาก
6.	ผู้บริหารสามารถจัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.29	.71	มาก
7.	ผู้บริหารเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน	4.27	.70	มาก
8.	ผู้บริหารค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูในโรงเรียน	4.27	.69	มาก
	รวม	4.30	.57	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการศึกษาและการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, SD = .57) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.39, SD = .66) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือก

วิธีการสอนที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ ($\overline{X}$ = 4.35, SD = .72) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.31, SD = .67)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านมนุษย์โดยรวมและรายข้อ (n = 306)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านมนุษย์		ระดับการแสดงออก		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับครูทุกคนได้เป็นอย่างดี	4.29	.74	มาก
2.	ผู้บริหารสามารถประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานเพื่อความร่วมมือกันทำงาน	4.30	.75	มาก
3.	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน	4.26	.72	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสมในการทำงานร่วมกัน	4.25	.72	มาก
5.	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับครูเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน	4.21	.75	มาก
6.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกคนและเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคน	4.21	.74	มาก
7.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นความรู้สึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.24	.71	มาก
8.	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.25	.73	มาก
9.	ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ประสบผลสำเร็จ	4.21	.75	มาก
	รวม	4.25	.62	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, SD = .62) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานเพื่อความร่วมมือกัน

ทำงาน ($\overline{X}$ = 4.30, SD = .75) ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับครูทุกคนได้เป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 4.29, SD = .74) และผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.26, SD = .72)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความคิดรวบยอดโดยรวมและรายข้อ (n = 306)

	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความคิดรวบยอด	ระดับการแสดงออก		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี	4.30	.69	มาก
2.	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะการทำงานของโรงเรียนทั้งหมดและมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในโรงเรียน	4.24	.70	มาก
3.	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมของกระบวนการบริหารงานเพื่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน	4.24	.70	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	4.22	.69	มาก
5.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะยาวได้ และเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที	4.25	.68	มาก
6.	ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอยู่เสมอ	4.31	.69	มาก
	รวม	4.26	.58	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, SD = .58) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 4.31, SD = .69) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 4.30, SD = .69) และผู้บริหารสามารถ

คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะยาวได้ และเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที ($\overline{X}$ = 4.25, SD = .68)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) (n = 306)

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y
X_1	1.000	.883**	.791**	.784**	.827**	.842**
X_2		1.000	.805**	.784**	.828**	.832**
X_3			1.000	.826**	.847**	.818**
X_4				1.000	.854**	.827**
X_5					1.000	.835**
X						.897**

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง (r = .897) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด (X_1) (r = .842) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด (X_5) (r = .835) ด้านเทคนิค (X_2) (r = .832) ด้านมนุษย์ (X_4) (r = .827) และด้านการศึกษาและการสอน (X_3) (r = .818) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (n = 306)

ตัวแปรพยากรณ์	b	β	SE_b	t	p-value
ด้านความรู้ความคิด (X_1)	.252	.272	.054	4.618*	.000
ด้านมนุษย์ (X_4)	.215	.237	.049	4.421*	.000
ด้านเทคนิค (X_2)	.158	.166	.057	2.780*	.006
ด้านการศึกษาและการสอน (X_3)	.157	.160	.053	2.964*	.003
ด้านความคิดรวบยอด (X_5)	.129	.135	.058	2.224*	.027
R = .898	SE_{est} = .249		F = 249.382*		
R^2 = .806	a = .317				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด (X_1) (β = .272) ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษย์ (X_4) (β = .237) ด้านเทคนิค (X_2) (β = .166) ด้านการศึกษาและการสอน (X_3) (β = .160) และด้านความคิดรวบยอด (X_5) (β = .135) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ตาราง 19 ข้างต้น สามารถนำมาเขียนในรูปของสมการพยากรณ์ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .317 + .252(X_1) + .215(X_4) + .158(X_2) + .157(X_3) + .129(X_5)$$

2. รูปของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = .272(Z_{X_1}) + .237(Z_{X_4}) + .166(Z_{X_2}) + .160(Z_{X_3}) + .135(Z_{X_5})$$

ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะขออธิบายจากสมการคะแนนมาตรฐานเป็นหลัก โดยสามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการบริหารส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยตัวแปรที่ส่งผลคือตัวแปรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ความคิด (X_1) ด้านมนุษย์ (X_4) ด้านการศึกษาและการสอน (X_3) ด้านเทคนิค (X_2) และด้านความคิดรวบยอด (X_5) ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายตัวแปรเรียงได้ดังนี้

ตัวแปร ด้านความรู้ความคิด (X_1) (β = .272) อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีทักษะการบริหารด้านความรู้ความคิดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดีขึ้น .272 หน่วย แต่ถ้าหากมีการย่อหย่อน โดยมีการลดลงของทักษะการบริหารด้านความรู้ความคิดลดลง 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลดลง .272 หน่วย เช่นกัน

ตัวแปร ด้านมนุษย์ (X_4) (β = .237) อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีทักษะการบริหารด้านมนุษย์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดีขึ้น .237 หน่วย แต่ถ้าหากมีการย่อหย่อน โดยมีการลดลงของทักษะการบริหารด้านมนุษย์ลดลง 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลดลง .237 หน่วย เช่นกัน

ตัวแปร ด้านเทคนิค (X_2) (β = .166) อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีทักษะการบริหารด้านเทคนิคเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดีขึ้น .166 หน่วย แต่ถ้าหากมีการย่อหย่อน โดยมีการลดลงของทักษะการบริหาร ด้านเทคนิคลดลง 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลดลง .166 หน่วย เช่นกัน

ตัวแปร ด้านการศึกษาและการสอน (X_3) (β = .160) อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีทักษะการบริหารด้านการศึกษาและการสอนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดีขึ้น .160 หน่วย แต่ถ้าหากมีการย่อหย่อน

โดยมีการลดลงของทักษะการบริหารด้านการศึกษาและการสอนลดลง 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลดลง .160 หน่วย เช่นกัน

ตัวแปร ความคิดรวบยอด (X_5) (β = .135) อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดีขึ้น .135 หน่วย แต่ถ้าหากมีการย่อหย่อน โดยมีการลดลงของทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดลดลง 1 หน่วย จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ลดลง .135 หน่วย เช่นกัน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

2. ทักษะการบริหารอย่างน้อย 1 ด้าน ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวนโรงเรียน 231 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 94 แห่ง ขนาดกลาง 132 แห่ง และขนาดใหญ่ 5 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 2,758 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 338 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี

และมอร์แกน (Krejcie;& Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง และใช้การเลือกแบบเจาะจงสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่ายครูในโรงเรียนแต่ละขนาดตามสัดส่วน (Proportion to Size)

2. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทักษะการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาปัจจัยทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย์ และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบไปด้วย

ตัวแปรพยากรณ์ คือ ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)
4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)
5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

ตัวแปรเกณฑ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment Organizational Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท (Likert)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท (Likert)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยศึกษาจากระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา (Education Management Information System: EMIS) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: ออนไลน์) และมาดำเนินการสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างดังตาราง 3

2. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืนด้วยการโทรศัพท์สอบถามกับทางโรงเรียนโดยตรง และเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.53

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค และด้านความรู้ความคิด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ ด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ

4. ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อ

การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมา คือ ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด (พิบูล ทีปะปาล. 2555: 10) และเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ในอนาคต (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. 2560: 71) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สันทนา คุณนา (2556: 85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของลัดดาวัลย์ บุญเลิศ (2554: 79) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551: 84-85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่สามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากกว่าการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่อยู่เป็นลำดับที่สี่ซึ่งเกือบลำดับสุดท้ายของขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจว่า ควรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่องบประมาณที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรมาให้ โดยระบุถึงกิจกรรมหลักและงบประมาณอย่างชัดเจน เพื่อให้ทันต่อแผนปฏิบัติการในแต่ละปีและสรุปผลรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของพัณณิตา อบอุ่น (2554: 77) ได้ศึกษาเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวัง

ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสองรองจากการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังมีการดำเนินงานอยู่ในระดับที่น้อยกว่าการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแรกที่ผู้บริหารและนักวางแผนต้องคำนึงถึง ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมถึงสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการที่จะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนได้ดีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถและเข้าใจในการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ด้านวิชาการจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างดี จึงอาจเป็นเรื่องยากสำหรับการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของซิเจ; และ โอเชียง (Sije; & Ochieng. 2013: 14-22) ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา ประเทศเคนยา กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลใน Homa-Bay County พบว่าคุณสมบัติด้านวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

2. ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค และด้านความรู้ความคิด ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ (Katz. 2009. 91) ความสามารถในการทำให้กระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรในองค์กร (Certo; & Certo. 2012: 11) ความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2545: 11) และเป็นความชำนาญของผู้บริหารใช้เพื่อการปฏิบัติงานทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ (บุญช่วย ศิริเกษ. 2546: 14) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของเสาวภา พรเสนาะ (2556: 55) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของคาวี เจริญจิตต์ (2557: 82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่สามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

2.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการศึกษาและการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นผู้ที่แสดงออกโดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและประเมินหลักสูตรของโรงเรียน คัดเลือกวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จ กำหนดวิชาและห้องเรียนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู จัดสรรเวลาการทำกิจกรรม จัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นตัวแทนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภูริชัย ชัยศร (2554: 67-80) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทักษะด้านการศึกษาและการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังแสดงออกน้อย ซึ่งประกอบด้วยด้านการเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผลและนำความรู้ไปใช้ วิเคราะห์ปัญหาโดยเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหา จัดเก็บและจัดการข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตแบบตอบสนองทันทีได้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานที่ซับซ้อน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้ จดจ่ออยู่กับงานได้อย่างต่อเนื่อง อดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุณยวรีย์ เศวตวงศ์สกุล (2557: 187) ได้ทำการศึกษะทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช พบว่าทักษะการบริหารด้านความรู้ความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ ด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 1 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงออกมาอย่างชำนาญในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทั้งด้านการวางแผน

การใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลได้ดี การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในการทำงาน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของงานและกิจกรรมย่อยในงานนั้นๆ สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ การคิดริเริ่ม การมีวิสัยทัศน์ (สมศักดิ์ รักไทย. 2553: 6-7) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (พลอยไพลิน เพ็งประโคน. 2555: 5) สอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐราณี ทรวงทรง (160-161) ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทางบวกหรือในลักษณะที่คล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการวางแผนกลยุทธ์ (r = .850)

4. ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมา คือ ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนโดยการใช้ความสามารถของผู้บริหารเองทำให้กระบวนการดำเนินงานใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานของบุคลากรโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของออเปเร (Opere. 2016: Abstract) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในไนโรบี พบว่าการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะมนุษย์ที่ใช้ในบุคลากรที่ตำแหน่งต่างกัน การประชุมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งความร่วมมือของบุคลากรทุกคนส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ และนเด็กวาห์ (Ndegwah. 2014: 998-999) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาในเขตเคาติไนริ ประเทศเคนยา พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่นำมาอภิปรายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเป็นทักษะพื้นฐานของสมองที่จำเป็นต้องปฏิบัติในทุกๆ กิจกรรม จากง่ายที่สุดไปจนถึงซับซ้อนที่สุด เกี่ยวข้องกับกลไกของการเรียนรู้ ความจำ การแก้ปัญหา และการเอาใจใส่มากกว่าความรู้ที่แท้จริง (Michelon. 2006: online) สอดคล้องกับจารุณี สถิตย์ (2554: 9) ได้สรุปว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นการใช้ความรู้ความชำนาญทางความรู้ ความคิดจากสติปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารของโรงเรียน

ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหา การบริหารงานวางแผน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่นดียวกับพุฒ วิชิตนนทการ (2553: 6) ได้สรุปว่า ทักษะด้านความรู้ความคิดเป็นความชำนาญในการใช้สติปัญญาและวิสัยทัศน์ ที่เกิดจากการศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้เหมาะสม สามารถนำพาองค์กรณ์บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

4.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความคิดรวบยอดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนน้อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารอาจมีความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์กร ลักษณะการทำงานขององค์กรทั้งหมด การมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในองค์กร ทำให้มีความสามารถน้อยทางด้านการมองภาพรวมในการคิดและแก้ปัญหาขององค์กร ตัดสินใจแก้ไขปัญหา สอดคล้องงานวิจัยของ ดำรงค์ รอดสิน (2553: 94) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดฝึกอบรมทักษะการบริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารด้านความรู้ความคิดให้มากยิ่งขึ้น จนผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้และทักษะไปจัดการบริหารโรงเรียนต่อไปได้

1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ควรมุ่งเน้นคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านทักษะการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ เพื่อได้ข้อค้นพบและเปรียบเทียบความแตกต่าง และนำมาพัฒนาการศึกษาต่อไป

2.2 ควรทำวิจัยรูปแบบอื่น เช่น วิจัยเชิงคุณภาพ การหาองค์ประกอบอื่นที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำไปเป็นส่วนประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2.3 ควรศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านว่าส่งผลต่อการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ เช่น ศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชกิจจานุเบกษา หน้า 28-59 เล่ม 127 ตอนพิเศษ 98 ง*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

----------. (2561). *กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ราชกิจจานุเบกษา หน้า 3-5 เล่ม 135 ตอนที่* 11 ก. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

กัลยกร หอมเพชร. (2552). *ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

กิจจา บานชื่น; และ กณิกนันต์ บานชื่น. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

คาวี เจริญจิตต์. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารสถานศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

จอมพงษ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี พริ้นท์.

จักรพรรดิ วะทา. (2555). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุ๊กพอยท์วิชาการ.

จารุณี สถิตย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

เฉลิมชัย หาญกล้า. (2559). *การบริหารการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: Protexts.com.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2557). หน่วยที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ หน่วยที่ 1-8*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ซีด๊ะ หรีหน่าย. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. ถ่ายเอกสาร.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐ มะลิซ้อน. (2557). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

ดำรงค์ รอดสิน. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). *ทักษะผู้บริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จี พี ไซเบอร์พรินท์.

ทินกร ศรีโพธิ์. (2557). *การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.

ธนชัย ยมจินดา. (2552). หน่วยที่ 3 การวางแผน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1-8.* พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนาชัย สุขวณิช; และ พรชัย อรัณยกานนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

ธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์. (2551). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

นันทพล พงษ์สร้อย. (2550). *สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กาญจนบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บุญช่วย ศิริเกษ. (2546). *พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา.* เลย: สถาบันราชภัฏเลย.

บุญชุม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญส่ง รัดสีสม. (2553). *การศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.

บุณยวรีย์ เศวตวงศ์สกุล. (2557, เมษายน-มิถุนายน). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช. ใน *วารสารบัณฑิตศึกษา.* 11(53): 187-195.

ปกรณ์ ปรียากร. (2547). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2558). *การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 6. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.

ปราชญา กล้าผจัญ. (2547). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปราชญา กล้าผจัญ; และ สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2545). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2556ก). หน่วยที่ 7 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับแผนและการวางแผน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การวางนโยบาย โครงการ และการบริหารโครงการ หน่วยที่ 1-7.* พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

----------. (2556ข). หน่วยที่ 9 การวางแผนยุทธ์ศาสตร์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การวางนโยบาย โครงการ และการบริหารโครงการ หน่วยที่* 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปรีดา ตรีธวัช. (2555). *ความคาดหวังของครูต่อทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2545). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

พงษ์ศักดิ์ ขวัญมา. (2558). *ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามแนวคิดโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ราชบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. ถ่ายเอกสาร.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พลอยไพลิน เพ็งประโคน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). นนทบรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *เอกสารประกอบการสอน วิชาบริหาร 512 การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พสุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วีชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์; และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

พัณณิตา อบอุ่น. (2554). *การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.

พิบูล ทีปะปาล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิมลจรรย์ นามวัฒน์; และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2556). หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ. ใน *เอกสารการสอนวิชา องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1-8*. พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พิสมัย สิมสีพิมพ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.

พุฒ วิชิตนนทการ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.

เพชรศิรินทร คำพิลา. (2558). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ถ่ายเอกสาร.

เพ็ญนภา พนมแก. (2557). *การวางแผนกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาพิเศษ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

แพรดาว สนองผัน. (2557). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: มนตรี.

ภูริชัย ชัยศร. (2554). *ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

มณีรัตน์ คำจำปา. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2556, มกราคม-มิถุนายน). ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 3(2): 200-207.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *การจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

มีสบัฮ สาเม๊าะ. (2558). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

เมธาวี แก้วสนิท. (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร. *วารสารนักบริหาร*. 35(2): 11-19.

รัตนชิต ศรีหลิ่ง. (2560). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปรถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน, จาก http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_0892594837.pdf

ลลนา และอิ่ม. (2556). *การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งประเทศไทย (เขตภาคกลาง)*. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ. (2554). *การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

วรรณา สุภาพพุฒ. (2553). *การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

วรรณี ชลนภาสถิตย์; และ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2555). หน่วยที่ 14 การควบคุมกลยุทธ์. ใน *องค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9-15*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2557ก). หน่วยที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ หน่วยที่ 1-8*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

----------. (2557ข). หน่วยที่ 13 การประเมินกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ หน่วยที่ 9-15*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วริศรา บุญธรรม. (2560). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

วันทอง แพงสวัสดิ์. (2551). *ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

วาริษา ประเสริฐทรง. (2557). *ทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทยา ด่านชำรงกูล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชัน.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

----------. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพยสุทธิ์.

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

วีเลน, โทมัส แอล; และคนอื่นๆ. (2560). *การจัดการกลยุทธ์*. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: ท้อป.

ศรินรัตน์ มาลาชาติ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ถ่ายเอกสาร.

ศิริพร ชาญสมิง. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

เศรษฐราณี ทรวดทรง. (2556). *ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สนธยา ดือราแม. (2555). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. ถ่ายเอกสาร.

สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จูน พับลิชชิ่ง.

----------. (2556). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. สมุทรปราการ: ออฟเซ็ทพลัส.

สมชาย เทพแสง. (2554*). กลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สายธุรกิจ.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมัคคีสาร (ดอกหญ้า).

สมศักดิ์ จินดาไทย. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.

สมศักดิ์ รักไทย. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.

สันทนา คุณนา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนานา.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ ประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังนานา.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จี พี ไซเบอร์พรินท์.

สายฝน ภานุมาศ. (2550). *ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2555). *การวางแผนกลยุทธ์*. สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

----------. (2558). *แนวทางการพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

----------. (2559). *แนวทางการดำเนินงานโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

----------. (2560). *ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน, จาก http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=3102

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา หน้า 1 เล่มที่ 120 ตอน ก วันที่ 9 ตุลาคม 2546*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2557). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สีริศักดิ์ อำไพวงษ์. (2552). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

----------. (2557). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุธี ขวัญเงิน. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุนันท์ ฝอยหิรัญ. (2558). *การศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาพร แก่นนาคำ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษา อำเภอธัญบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

----------. (2549). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. (2556). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สุเมธ งามกนก. (2554, กุมภาพันธ์-พฤษภาคม). การวางแผนกลยุทธ์: ตัวชี้วัดระดับบุคคล. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 22(2): 1-12.

สุวิมล ติรกานันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวภา พรเสนาะ. (2556). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารสถานศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สถิติประยุกต์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

----------. (2557). *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

อภินันท์ จันทร์ศรีทอง. (2559). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำนวย แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

อุทิศ ขาวเธียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

อุราภรณ์ คูนาเอก. (2554). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

Brain Training & Cognitive Skills Testing. (2017). *What Are Cognitive Skills, Anyway?*. Retrieved December 4, 2017, from URL: https://www.learningrx.com/brain-training-101/what-are-cognitive-skills/

Bryson, M. John. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organziations*. 4th ed. CA: John Wiley & Sons.

Certo, C. Samuel; & Certo, S. Trevis. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Doyle, Alison. (2017). *Cognitive Skills List and Example*. Retrieved December 5, 2017, from URL: https://www.thebalance.com/cognitive-skills-definition-and-examples-2063736

Drake, L. Thelbert; & Roe, H. William. (1986). *The Principalship*. 3rd ed. NY: Macmillan.

George, M. Jennifer; & Jones, R. Gareth. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6nd ed. NJ: Prentice Hall.

Green, Tashall; and Macqueen, Peter. (2008). *Cognitive Ability: How Important?*. AU: Compass Consulting.

Hill, W. L. Charles; Jones, R. Gareth; & Schilling, A. Melissa. (2014). *Strategic Management Theory*. 11st ed. CT: South-Western College.

Katz, L. Robert. (1974). *Managerial Skills According to Katz*. Retrieved November 15, 2017, From URL: https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz.

Krejcie, V. Robert; & Morgan, W. Daryle. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30: 607-610. Retrieved November 5, 2017, from URL: https://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf

Loc, Nguyen Thi Mi. (2017). *Developing Management Skills for the Learners of Educational Management and Leadership Programs in Vietnam- Challenges and Solutions*. Retrieved October 15, 2017, from URL: https://www.eduhk.hk/apclc/roundtable2010/paper/paper%20(my%20Loc).pdf

Memisoglu, Salih Pasa. (2015, February). The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals. *International Journal of Humanities and Social Science*. 5(2): 21-29.

Michelon, Pascale. (2006). *What are Cognitive Abilities and Skills, and How to Boost Them?*. Retrieved December 4, 2017, from URL: https://sharpbrains.com/blog/2006/12/18/what-are-cognitive-abilities/

Mukherjee, S. (2013, April-June). A Studey of the Managerial Skills of School Principals and Performance of Schools. *Journal of Indian Research*. 1(2): 81-86.

Ndegwah, D. Maina. (2014, June). *Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya*. 3(2): 993-1002.

Northouse, G. Peter. (2015). *Introduction to Leadership; Concepts and Practice*. California: SAGE.

Ogundele, O. Michael; Sambo M. Anpe; & Bwoi M. Gambo. (2015, January). Principles' Administrative Skills for Secondarry Schools in Plateau State, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*. 2(1): 90-96.

Opere, O. Ross. (2016). *Factors Infuencing Strategic Planning in Private Owned Primary Schools in Nairobi: a Case of Harvest View Academy*. Africa: United States International University.

Owino, R. Ochieng. (2015, May). Factors Affecting Strategic Plans Implementation Practice in Public Secondary Schools in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(5): 1657-1669.

Psychometric Testing for Recruitment & Development. (2017). *Cognitive Ability Test*. Retrieved December 5, 2017. From URL: http://www.revelian.com/cognitive-ability-test/

Schermerhorn, R. John; et al. (2012). *Organizational Behavior*. 12th ed. NJ: John Wiley & Sons.

Sije, Antony; & Ochieng, P. Awuor. (2013). Strategic Planning and Formulation in Public Secondary Schools, Kenya: An Empirical Study of Selected Public Schools in Homa-Bay County. *International Journal of Development and Economic Sustainability*. 1(4): 14-22.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายคมณ์ แคนสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียนนาข่าวิทยาคม ตำบลนาข่า อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
4. นางปิยนันท์ หรีกประโคน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะนัง (ฤทธิ์ประชาสรรค์) ตำบลบ้านปรือ อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
5. นายสถานุ เกตุคัมธิวัตร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกเพ็ด ตำบลเมืองคง อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

(Item-Objective Congruence Index)

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรง ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จากแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เดิมมีรายละเอียดข้อความดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 7 ข้อความ
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร 7 ข้อความ
3. การกำหนดกลยุทธ์ 7 ข้อความ
4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6 ข้อความ
5. การควบคุมกลยุทธ์ 7 ข้อความ

ตาราง 19 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม								
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	1	-1	1	-1	-1	-1	-0.2	ปรับปรุง
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
การกำหนดทิศทางขององค์กร								
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
13	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
การกำหนดกลยุทธ์								
15	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
16	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
18	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ								
22	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
26	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การควบคุมกลยุทธ์								
28	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อ

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ

3. การกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ

4. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อ

5. การควบคุมกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ

จากแบบสอบถามความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เดิมมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด จำนวน 7 ข้อความ

2. ทักษะด้านเทคนิค จำนวน 8 ข้อความ

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน จำนวน 8 ข้อความ

4. ทักษะด้านมนุษย์ จำนวน 9 ข้อความ

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด 6 ข้อความ

ตาราง 20 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ทักษะด้านความรู้ความคิด								
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ทักษะด้านเทคนิค								
8	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
11	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
14	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน								
16	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
22	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ทักษะด้านมนุษย์								
23	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
30	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
31	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
ทักษะด้านความคิดรวบยอด								
33	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
34	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
35	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
36	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
37	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
38	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ

2. ทักษะด้านเทคนิค จำนวน 8 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 8 ข้อ

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน จำนวน 8 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 8 ข้อ

4. ทักษะด้านมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 9 ข้อ

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด 6 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อ

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด หากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง จักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการและการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ชริดา เหลี่ยมดี
นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความหรือระบุข้อมูลที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของท่าน

1. ระดับการศึกษา

( ) ปริญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

2. ตำแหน่ง

( ) ครูผู้ช่วย ( ) ครู

( ) ครู คศ.2 ( ) ครู คศ.3

( ) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

( ) น้อยกว่า 6 ปี ( ) 6-10 ปี

( ) 11-15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปี

4. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

( ) เล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)

( ) กลาง (จำนวนนักเรียน 121-600 คน)

( ) ใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 600 คน)

ตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินงาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง การดำเนินงานมากที่สุด
4 หมายถึง การดำเนินงานมาก
3 หมายถึง การดำเนินงานปานกลาง
2 หมายถึง การดำเนินงานน้อย
1 หมายถึง การดำเนินงานน้อยที่สุด

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม					
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน					
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน					
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน					
4.	ผู้บริหารนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ และพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขัน					
5.	ผู้บริหารสรุปผลจากการตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน					
6.	ผู้บริหารเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ และการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้ครูได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง					
	การกำหนดทิศทางขององค์กร					
7.	ผู้บริหารมีการสรุปและประมวลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการกำหนดทิศทางของโรงเรียน					
8.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนโดยยึดพื้นฐานของเหตุและผลตามความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง					

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
	การกำหนดทิศทางขององค์กร (ต่อ)					
9.	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
10.	ผู้บริหารกำหนดพันธกิจเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเขียนข้อความที่ต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร					
11.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ที่สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายงาน					
12.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนได้เหมาะสม กับการบริหารจัดการทรัพยากร					
13.	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนรับรู้ เข้าใจ และมั่นใจ แนวทาง การดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
	การกำหนดกลยุทธ์					
14.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน ที่มีทิศทางอย่างเหมาะสม					
15.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิผล					
16	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก					
17.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานได้สอดคล้อง กับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
18.	ผู้บริหารกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้					
19.	ผู้บริหารวางแผนความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า					
20.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน					
	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ					
21.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำกิจกรรม ภายใต้แผนงานไปจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องดำเนินงาน ในแต่ละปี					
22.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ที่ระบุถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและงบประมาณอย่างชัดเจน					

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (ต่อ)					
23.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
24.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินงานของโรงเรียน					
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำแผนงานที่คัดเลือกไว้มาใช้เพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
26.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จ					
	การควบคุมกลยุทธ์					
27.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน					
28.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน กำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน					
29.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบวิธีการประเมินการดำเนินงานไว้หลากหลายวิธี					
30.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบ					
31.	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินการดำเนินงานโดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงานและงบประมาณที่ตั้งไว้					
32.	ผู้บริหารให้ข้อมูลป้อนกลับหลังจากการประเมินที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานแก่ครู					
33.	ผู้บริหารนำข้อมูลจากการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง					

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงออก โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง การแสดงออกมากที่สุด
4 หมายถึง การแสดงออกมาก
3 หมายถึง การแสดงออกปานกลาง
2 หมายถึง การแสดงออกน้อย
1 หมายถึง การแสดงออกน้อยที่สุด

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
	ด้านความรู้ความคิด					
1.	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ ประมวลผลและการนำความรู้ไปใช้					
2.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา					
3.	ผู้บริหารสามารถจัดเก็บและจัดการข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตแบบตอบสนองทันทีได้					
4.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี					
5.	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ซับซ้อนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้					
6.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องได้อย่างมีสมาธิ					
7.	ผู้บริหารสามารถอดทนต่อสิ่งรบกวนเพื่อความสำเร็จของงานได้					
	ด้านเทคนิค					
8.	ผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
9.	ผู้บริหารมีทักษะและเทคนิคในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
10.	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว					

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
	ด้านเทคนิค (ต่อ)					
11.	ผู้บริหารสามารถฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานแก่ครูได้					
12.	ผู้บริหารสามารถสาธิตการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ครูได้					
13.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ครูได้เป็นอย่างดี					
14.	ผู้บริหารสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ในบางกรณี					
15.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	ด้านการศึกษาและการสอน					
16.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน					
17.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรของโรงเรียน					
18.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการสอนที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้					
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาที่สอนตามคุณสมบัติและความสามารถของครู					
20.	ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม					
21.	ผู้บริหารสามารถจัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
22.	ผู้บริหารเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน					
23.	ผู้บริหารค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูในโรงเรียน					
	ด้านมนุษย์					
24.	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับครูทุกคนได้เป็นอย่างดี					

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
	ด้านมนุษย์ (ต่อ)					
25.	ผู้บริหารสามารถประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน เพื่อความร่วมมือกันทำงาน					
26.	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน					
27.	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสม ในการทำงานร่วมกัน					
28.	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับครู เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน					
29.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูทุกคนและเข้าใจ ในความแตกต่างของแต่ละคน					
30.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึก เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
31.	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางให้ครูทุกคน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
32.	ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ประสบผลสำเร็จ					
	ด้านความคิดรวบยอด					
33.	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหาร และการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี					
34.	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะการทำงานของโรงเรียนทั้งหมด และมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในโรงเรียน					
35.	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมของกระบวนการ บริหารงานเพื่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน					
36.	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง					
37.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะยาวได้ และเตรียมพร้อม ในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที					
38.	ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลงโรงเรียนอยู่เสมอ					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ง
หนังสือราชการ

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/ 4043 **วันที่** ๔ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญริมา

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชริดา เหลี่ยมดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/4093 **วันที่** ๒ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชริดา เหลี่ยมดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/ 4094

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

6 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาข่าวิทยาคม

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายคมณ์ แคนสุข เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชริดา เหลี่ยมดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

ที่ ศธ 6918/ 4643

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะนัง (ฤทธิ์ประชาสรรค์)

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางปิยนันท์ หรีกประโคน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชริดา เหลี่ยมดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

ที่ ศธ 6918/ 4093

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

6 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกเพ็ด

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายสถานุ เกตุคัมธิวัตร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชริดา เหลี่ยมดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

ที่ ศธ 6918/ 4351

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เนื่องด้วย นางสาวชริดา เหลี่ยมดี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กับครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ระหว่างเดือนธันวาคม 2560 ถึงเดือนมกราคม 2561 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 692 8473

ภาคผนวก จ
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย

ตาราง 21 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ
1.	บ้านห้วยสำราญ	ห้วยสำราญ	กระสัง
2.	บ้านโคกสูง	ศรีภูมิ	กระสัง
3.	วัดบ้านหนองแขม	กระสัง	กระสัง
4.	อนุบาลกระสัง	กระสัง	กระสัง
5.	วัดบ้านกันทรารมย์	กันทรารมย์	กระสัง
6.	บ้านกะนัง (ฤทธิ์ประชาสรรค์)	บ้านปรือ	กระสัง
7.	บ้านลำดวน	ลำดวน	กระสัง
8.	วัดบ้านจอม	สองชั้น	กระสัง
9.	บ้านหนองม่วงพัฒนา	โคกตูม	ประโคนชัย
10.	วัดแจ้ง (เศียรคุรุราษฎร์บำรุง)	ประโคนชัย	ประโคนชัย
11.	อนุบาลประโคนชัย (อำนวยกิจราษฎร์วิทยาคาร)	ประโคนชัย	ประโคนชัย
12.	บ้านเขว้า	ปังกู	ประโคนชัย
13.	บ้านปังกู (คุรุประชานุสรณ์)	ปังกู	ประโคนชัย
14.	บ้านห้วยปอ	ปังกู	ประโคนชัย
15.	บ้านโคกยาง	บ้านกรวด	บ้านกรวด
16.	บ้านตาอี	บ้านกรวด	บ้านกรวด
17.	บ้านยาง	บ้านกรวด	บ้านกรวด
18.	บ้านปราสาททอง	ปราสาท	บ้านกรวด
19.	อนุบาลบ้านกรวด	ปราสาท	บ้านกรวด
20.	โรงเรียนบ้านหนองไม้งาม 2	หนองไม้งาม	บ้านกรวด
21.	บ้านโคกขมิ้น	โคกขมิ้น	พลับพลาชัย
22.	วัดโคกเจริญ	จันดุม	พลับพลาชัย
23.	อนุบาลบ้านสะเดา	สะเดา	พลับพลาชัย
24.	บ้านประดู่	สำโรง	พลับพลาชัย
25.	วัดสำโรง	สำโรง	พลับพลาชัย
26.	บ้านโชคกราด	ตะโก	ห้วยราช

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ
27.	วัดบ้านเมืองโพธิ์	เมืองโพธิ์	ห้วยราช
28.	วัดบ้านสนวน	สนวน	ห้วยราช
29.	บ้านดวน	ห้วยราช	ห้วยราช
30.	อนุบาลห้วยราช	ห้วยราช	ห้วยราช

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวชริดา เหลี่ยมดี
วัน เดือน ปี เกิด	1 มกราคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	21 หมู่ 10 ตำบลชุมแสง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์ 31160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านสวายสอ “ไกรปัญญานุเคราะห์” 224 หมู่ 8 ตำบลชุมแสง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์ 31160

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2533	ประถมศึกษาปีที่ 4 จาก โรงเรียนบ้านไผ่ลวก
พ.ศ. 2535	ประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนบ้านไม้แดง
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนวัดบ้านกันทรารมย์
พ.ศ. 2541	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนกระสังพิทยาคม
พ.ศ. 2545	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาสถิติ จาก มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2552	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2561	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ