

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา Strategic Management Process of Educational Institution

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ¹

Phramahakosin Tinnayano¹

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด¹

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus¹

Email : kosinchin359@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
ในขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสามารถของ
องค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
มีขั้นตอน ดังนี้คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการประเมิน
และควบคุมกลยุทธ์

คำสำคัญ : กระบวนการ; การบริหารเชิงกลยุทธ์; สถานศึกษา

ABSTRACT

This article aims to present the strategic management process of the school It is
a management and decision-making process in order to develop and achieve the mission
of the organization by creating the capability of the organization to be suitable for both
external and internal environment. The strategic management process of educational
institutions has the following steps: Strategy making Strategy implementation and evaluating
and controlling strategies.

Keywords : Process; Strategic Management; School

1. บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นต้น

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

พลู เดเซอร์รินทร์ (2546) ได้เสนอว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนและมีแบบแผนขององค์การต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัด หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis
3. การจัดทำวิสัยทัศน์ ปรัชญา ภารกิจ วัตถุประสงค์
4. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
 - 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
 - 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ปกรณัม ปรียากร (2543) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจประกอบด้วยขั้นตอนหลักสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ (Current Situation Analysis) ซึ่งวิเคราะห์จาก
 - 1.1 พิจารณาผลประกอบการจากผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อหุ้น เป็นต้น

1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันของภารกิจ(Mission) วัตถุประสงค์(Objectives) กลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่างๆ

2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (Examining and Evaluation Strategic Management) โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์เจาะลึกบทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นสำคัญ

3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก(A Scan of External Environment) การประเมินทั้งสภาพทั่วไป(General Environment) และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน(Competitive Environment) เพื่อหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็นโอกาสต่างๆ (Opportunities) และข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่างๆ (Threats) รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ(Key Success Factors)

4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ(A Scan of Internal Corporate Environment) การประเมินปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง(Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) รวมทั้งข้อบ่งชี้ด้านสมรรถนะอันโดดเด่น(Core Competencies) ของกิจการ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Analysis of Strategic Factors) การประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่

5.1 การระบุปัญหา(Problems) และช่องว่าง(Gaps) ที่จำเป็นต้องระมัดระวัง

5.2 ทบทวนและปรับภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์(Generation, Evaluation, and Selection of the Best Alternative Strategy)

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การเปรียบเทียบทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation) เป็นการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลงานกับมาตรฐานการปรับแก้ และการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อ กำหนด จุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

สำนักบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี และเป็นกรอบในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นเตรียมวางแผน
2. ขั้นวิเคราะห์สภาพปัญหา
3. ขั้นศึกษาและประเมินแนวโน้มในอนาคต
4. ขั้นกำหนดจุดหมายของแผน (Ends) และตรวจสอบประเด็นในวิสัยทัศน์
5. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์กลยุทธ์
6. ขั้นการกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

นิติธร รุ่งเรือง (2553) กล่าวเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2)การกำหนดกลยุทธ์ 3)การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4)การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1)ขั้นเตรียมวางแผน 2)ขั้นวิเคราะห์สภาพปัญหา 3)ขั้นศึกษาและประเมินแนวโน้มในอนาคต 4)ขั้นกำหนดจุดหมายของแผนและตรวจสอบประเด็นในวิสัยทัศน์ 5)ขั้นกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และ 6)ขั้นการกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยสังเคราะห์มาเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัด บริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือเด็กวัยเรียน(เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่าเด็กทั้ง 4 คน เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ ภารกิจสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์ เป้าหมายผลผลิตหลัก ของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่า มีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูล ในการประเมิน

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสตรนโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

2.2.3 บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

2.2.5 วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

2.1 กำหนดทิศทางในอนาคต มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดทิศทางในอนาคต ดังนี้

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ว่า ทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการทุกด้านขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อ เนื่องจากการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถานศึกษา มากำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) และเป้าประสงค์(Objective) ซึ่งถือเป็นรากฐานที่มั่นคง และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากการกำหนดทิศทางร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเข้าใจและยึดถือตรงกัน เพื่อทุ่มเทความพยายามไปสู่ จุดหมายเดียวกัน

1. วิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าว่าองค์กรจะเดินทางไปสู่จุดหมายใดในระยะยาว “Where we are going” เป็นความคาดหวังหรือเป้าหมายร่วมที่องค์กรปรารถนาจะบรรลุในอนาคต ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ โดยเป็นการระบุจุดหมายกว้าง ๆ แต่ไม่ได้ระบุวิธีการว่าจะต้องทำอะไรเปรียบเสมือนกับการปักธงไว้ที่จุดหมายร่วมกันข้างหน้าวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้1. กระชับ2. มุ่งผลเลิศและเป็นไปได้3. มีความท้าทายพอสมควร4. สร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน5. ระบุขอบเขตธุรกิจ และตลาดเป้าหมายไม่กว้างหรือไม่แคบจนเกินไปสำหรับความสามารถขององค์กร6. เป็นองค์กรที่ผู้บริหารกำลังพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

2. พันธกิจ คือ การแสดงความประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร “Why we exist”ว่าจะทำธุรกิจใดในขอบเขตใด เป็นการแสดงพันธะหรือข้อผูกพันระยะยาวที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นค่านิยมขององค์กร และแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)ทั้งหมดขององค์กร ทั้งบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและเช่นเดียวกัน พันธกิจ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่จะทำให้บุคลากรทั้งองค์กรมีแรงบันดาลใจร่วมกันที่จะทุ่มเทสติปัญญา แรงกายแรงใจ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการกำหนดพันธกิจมี 9 องค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ 1)ลูกค้า : ลูกค้าของเราคือใครบ้าง 2)สินค้าหรือบริการ : เราทำธุรกิจอะไรในปัจจุบันและในอนาคต 3)ตลาด : ส่วนตลาดเป้าหมายของเรา

มีขอบเขตอย่างไรในปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร 4)เทคโนโลยี : เทคโนโลยีที่ช่วยในการทำธุรกิจคืออะไรและมีแนวโน้มพัฒนาไปอย่างไร 5)ความอยู่รอด การเติบโตและผลกำไรของธุรกิจ : อนาคตธุรกิจของเราจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังคืออะไร 6)ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ : เรามีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ เช่น ยึดมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นต้น 7)หลักการที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร : เอกลักษณ์ของธุรกิจคืออะไร เช่น เอกลักษณ์ของวอลโว่ คือ ความปลอดภัย เอกลักษณ์ของทรูคือบริการด้านการสื่อสารครบวงจร เป็นต้น 8)ภาพพจน์ขององค์กร : เราต้องให้ธุรกิจมีภาพพจน์อย่างไร เช่นธนาคารไทยพาณิชย์มีภาพพจน์ด้านการบริการที่ดี โรงพยาบาลศิริราชมีภาพพจน์ด้านความเชี่ยวชาญด้านบุคลากรทางการแพทย์ในฐานะโรงเรียนแพทย์ 9)ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ : ธุรกิจของเรามีความรับผิดชอบต่อบุคลากรลูกค้าคู่ค้า และผู้ถือหุ้น รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น ใฝ่ฝันที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมปัญญา วิจารณ์ญาณและแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่เป็นลักษณะกว้างเป็นความต้องการในอนาคตโดยมีได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความตามพันธกิจ(Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึงบ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กรและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

3. เป้าประสงค์ (Corporate Objective/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากโรงเรียนสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
2. หากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)
3. หากโรงเรียนวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ตีไปปฏิบัติหากโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From the Start) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในโรงเรียนกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ
 - 1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้ว จะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น
 - 1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์
 - 1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ
 - 1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์
 - 1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา
 - 1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง
2. การทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่โรงเรียนควรมี ประกอบด้วย
 - 2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่อง

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

2.4 ความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.5 การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.6 การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน และการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภานุ ลิมมานนท์(2550) กล่าวเกี่ยวกับการควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ ว่า คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยไม่เกิดความเสียหาย ควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยให้องค์กรห่างจากวงจรของความถดถอยกระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1)การกำหนดมาตรฐาน 2)การวัดผลการปฏิบัติงาน 3)การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 4)การประเมินและแก้ไข

พันธุทิพย์ ธรรมสโรช (2541) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ และประเมินผล ดังนี้

1. การควบคุมกำกับและการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จที่ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใดซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

2. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการและชี้นำ(Leading) การประเมินผลและ

ควบคุม(Controlling) ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการวางแผนการปรับ
องค์การและภาวะผู้นำมากกว่าแต่ปัจจุบันประแสนิยมในด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ
เริ่มรับความนิยมอย่างแพร่หลาย

3. การติดตามผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงาน
บรรลุผลที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการติดตามผลเป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน
เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย
4 ขั้นตอน ดังนี้ 1)การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2)การจัดทำกลยุทธ์ 3)การดำเนินตามกลยุทธ์ 4)การประเมิน
และควบคุมกลยุทธ์มีรายละเอียด ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้

4. สรุป

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา
กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจความสัมพันธ์และ
แนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์เป็น
กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการ
เชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ตลอดจนสามารถรู้ถึง
ทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการ
จัดทำกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับ
ปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณรองรับการประเมินและควบคุมกล
ยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อ
ประเมินว่ากิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการ
แก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

5. บรรณานุกรม

- นิติธร รุ่งเรือง. (2553). การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
นเรศวร.
- ปกรณัม ปรียากร (2543). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

- ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. (2552). **แผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช. (2541). **การควบคุมกำกับและประเมินผลเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ภาริณาส.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา**. นนทบุรี : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **รายงานวิจัยปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552). **เป้าหมายความสำเร็จและเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคูณาภาพการศึกษามัธยมศึกษาของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). **การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุคพอยท์.