

องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

The Components of Strategic Planning in School

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (Prasert Intarak)*

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อนำเสนอองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การขับเคลื่อนโรงเรียนตามนโยบายพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ใช้วิธีการศึกษาทั้งการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ในส่วนของการศึกษาเอกสารประกอบด้วย เอกสารที่เป็นหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมแหล่งข้อมูลจากเอกสารทั้งสิ้น 21 เล่ม สำหรับการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ทั้งที่เป็นนักวิชาการและนักบริหารของโรงเรียนต่าง ๆ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบยืนยันองค์ประกอบ โดยข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจะผ่านการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ 6) การแปลง กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นด้วยกับตัวแปรและองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทุกองค์ประกอบ

คำสำคัญ องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Abstract

The purpose of this article was to present the components of strategic planning in school. Which was a part of the research entitle of “The Components of Strategic planning affecting the school implementation under the policy of improving the school toward ASEAN Community. The research methodology based on documents study and interviewing. The documents used in this study composed of books, articles, and related research, with a total of 21 copies. For interviewing process, there were 9 experts from academic section and school administrators. The instruments used for collecting the data were data analysis form, unstructured interview form and confirmation form. The data from both of documents and interviewing were analyzed by content analysis. The findings of this study were concluded that there were 6 components of strategic planning; 1) setting philosophy, vision, and mission of the organization, 2) setting policy, goal, and objectives, 3) analyzing the environments, problem and needs of organization, 4) setting alternatives and selection, 5) setting strategies and make decision, and 6) implementing strategies. These components were confirmed by the experts that they were accuracy, propriety, feasibility and utility.

Key word: The components of Strategic planning

บทนำ

บทความเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การขับเคลื่อนโรงเรียน ตามนโยบายพัฒนา สถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยข้อมูลทั้งหมดได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อจัดองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ตาม แนวคิดของนักวิชาการ และผ่านการยืนยันองค์ประกอบดังกล่าวจากผู้ทรงคุณวุฒิตามกระบวนการวิจัย และได้ข้อค้นพบจากการวิจัยดังรายละเอียดในบทความนี้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานของทุกองค์กร มักจะเป็นผลมาจากการทำงานที่เป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมสภาพปัญหาและความต้องการขององค์กร เมื่อพูดถึงการวางแผนเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกองค์กร ซึ่งมีมาตั้งแต่สมัยเริ่มแรกของการศึกษาเรื่องการบริหาร นักทฤษฎีทางการบริหารทุกคนทั้งในอดีตและปัจจุบันเห็นพ้องต้องกันว่า แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารในทุกระดับ ดังนั้นหน้าที่และบทบาทแรกของ นักบริหารที่นักทฤษฎีพูดถึงและให้ความสำคัญกับการวางแผน ซึ่งการวางแผนได้มีการพัฒนาในกระบวนการจัดทำตามลำดับ และปัจจุบันได้พัฒนามาถึงขั้นของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ซึ่งถือว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรได้ตรงประเด็นและสภาพขององค์กร ที่แท้จริง

โรงเรียนเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถตอบโจทย์และสนองนโยบายการพัฒนาการศึกษาของชาติได้ จึงได้มีการเน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนจากข้อมูลที่ผ่านมาปัญหาของชาติยังไม่สามารถแก้ได้ตรงประเด็น ทำให้คุณภาพการศึกษาของไทย ยังพัฒนาได้ดีไม่เท่าที่ควร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีช่องทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้มีความมุ่งหวังในการศึกษาองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำข้อค้นพบไปพัฒนาการบริหารด้านการวางแผนของโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

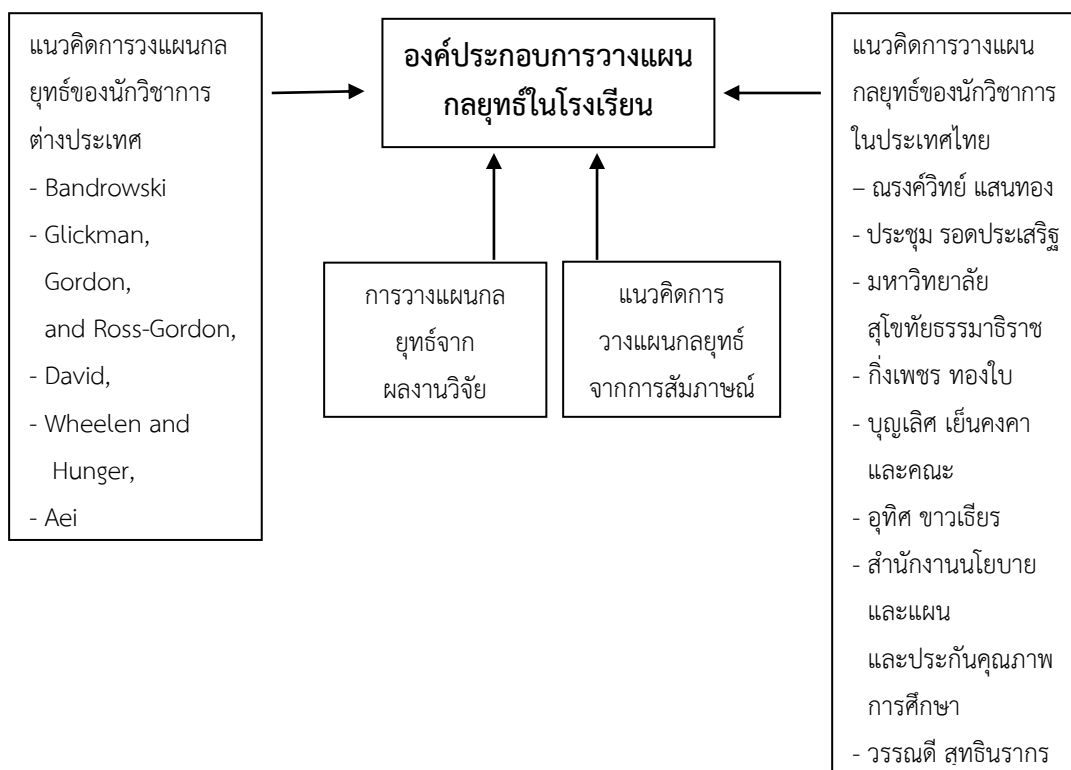
ข้อคำถามของการวิจัย

การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีองค์ประกอบใดบ้าง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในทุกองค์กรทุกระดับได้ให้ความสำคัญกับ การวางแผนกลยุทธ์ เพราะถือว่าแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยความร่วมมือจากทุกส่วนงานในองค์กร ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบ ที่แตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของผู้บริหารและนักวิชาการ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของแบนโดรสกี (Bandrowski, 1990:203) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ ในขณะที่ คลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010:208-230) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มี 9 องค์ประกอบ และเดวิด (David, 1997:11) ระบุว่า การวางแผนกลยุทธ์มี 13 องค์ประกอบ นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายคนได้เสนอแนวคิดที่คล้าย ๆ กัน เช่น วีเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002:9) ไอ (Aei, 2560, Online) ซิสสัน (Sisson, 2560, Online) สำหรับนักวิชาการของประเทศไทยอีกหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ไว้ เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545:45-46) ประชุม รอดประเสริฐ (2545:16) กิ่งพร ทองใบ (2549:48) บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2547:19) อุทัย ขาวเขียว (2549:34) วรณดี สุทธินรากร (2560, Online) และอีกหลายแนวคิดดังที่ปรากฏในหัวข้อผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวนี้ สามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา/ตัวแปรที่ศึกษา การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะส่วน ที่เป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินการงานการขับเคลื่อนโรงเรียนตามนโยบายพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นการศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis) และการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

2. ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ ได้ดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2560

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดทำแผน กลยุทธ์เพื่อเป็นการเตรียมการล่วงหน้าในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในบริบททั้งภายในภายนอกองค์กร โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การวิเคราะห์ทางเลือก การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

โรงเรียน หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาอบรมนักเรียนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามเป้าหมายการศึกษาของชาติ

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งได้แบ่งเป็นขั้นตอนการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร กำหนดเอกสารที่ใช้ค้นคว้าไม่เกิน 15 ปี ซึ่งเป็นทั้งเอกสารในประเทศและต่างประเทศ ส่วนงานวิจัยจะเป็นผลงานวิจัยที่มีอายุไม่เกิน 10 ปี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบฟอร์มการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. การศึกษาจากการสัมภาษณ์ กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีคุณสมบัติ จบการศึกษาปริญญาเอก เป็นนักวิชาการ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง

ข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 ส่วน นำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ได้นำไปสู่การยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และใช้สถิติพื้นฐานคือ ความถี่และร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากเอกสารหนังสือ/ตำราและงานวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์ 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผน กลยุทธ์จากสังเคราะห์เนื้อหา และ 4) ผลการยืนยันองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากเอกสารหนังสือ/ตำราและงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารหนังสือ ตำรา และงานวิจัย จำนวน 21 เล่ม พบว่า ผู้แต่งมีแนวคิด เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ จากแนวคิดของแบนโดรสกี (Bandrowski, 1990: 203) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพองค์กร 2) การพัฒนาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ 3) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 4) การวางแผนการดำเนินงาน และ 5) การปฏิบัติตามแผน ในขณะที่ เดวิด (David, 1997: 11) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญควรจะต้องประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร การกำหนดทางเลือกและกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ วินเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002: 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลัก ๆ ในการบริหารกลยุทธ์ว่าจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต่อมาคลิกแมน, กอร์ดอน และรอส กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010: 208-230) ได้เสริมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ว่า

องค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย 1) การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7) การกำหนดจุดประสงค์ 8) การกำหนดทางเลือก และ 9) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในขณะที่ไอ (Aei, เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.adisonx.blogspot.com>) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์จะมาจาก 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) องค์ประกอบทางการบริหารจัดการ (Management Characteristic) 2) องค์ประกอบทางด้านการคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Firm Dynamics) และ 3) องค์ประกอบด้านสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร (Environmental Factors) ซิสสัน (Sisson, เข้าถึงเมื่อ 29 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.walsworth.com>) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของการวางแผนกลยุทธ์ว่าองค์ประกอบที่กำหนดกลยุทธ์จะประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติการ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะมีองค์ประกอบที่เป็นกระบวนการขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ใน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลกระทบ 3) การกำหนดแผนและกลยุทธ์ 4) การนำแผนและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและการประเมิน

สำหรับนักวิชาการของไทยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้หลายคนด้วย ซึ่งจะนำเสนอแนวคิดพอเป็นสังเขปดังนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545: 45-46) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขั้นตอนในการทำแผนกลยุทธ์ว่าจะประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การวิเคราะห์ SWOT และ 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545: 169) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่งประกอบด้วย สภาพสังคม ภาวะทางการเมือง ระเบียบและกฎหมายของสังคม เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล และคู่แข่งชั้นลูกค้ำ สำหรับองค์ประกอบภายในเป็นองค์ประกอบเชิงลำดับขั้นของกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายองค์กร 2) การกำหนดภารกิจองค์กร 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การตัดสินใจทางเลือก และ 6) การลงมือปฏิบัติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546: 27) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนา กลยุทธ์ และ 5) การกำหนดนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2547: 19) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ว่าแผนกลยุทธ์เป็นการทำให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตที่ชัดเจน เป็นแนวทางในการบริหารและการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เต็มศักยภาพ ซึ่ง อุทิศ ขาวเขียว (2549: 34) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าจะประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) การกำหนดองค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ 2) การกำหนดองค์ประกอบด้านการดำเนินการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ต่าง ๆ และ 3) การกำหนด องค์ประกอบหลักด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ หรือการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ กิ่งพร ทองใบ (2549: 48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 4 ประการของการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4) การกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ และ 4) การกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ งานนโยบายและ

แผน และประกันคุณภาพการศึกษา (2560: เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.planams.siks.wordpress.com>) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ว่าจะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การกำหนดกลวิธี/มาตรการ และ 6) การกำหนดแผนงาน โดยสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้คือ การพิจารณาองค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการดำเนินการในกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในภายนอกองค์กร 3) การประเมินสภาพภาพของหน่วยงาน 4) การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน และ 5) การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตของหน่วยงาน ในขณะที่ วรรณดี สุทธิธนากร (2560, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.opsmoas.go.th>) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ร่วม 2) การเลือกการดำเนินการ และ 3) การกำหนดเครื่องมือ กลไก เร่งรัดการพัฒนา ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐาน การดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การกำหนดและทิศทางขององค์กรตามความคาดหวังของสังคมโดยรวม 3) การกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการเข้าสู่อนาคต 4) การพิจารณาเลือกใช้กลวิธี เครื่องมือใน การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ประยงค์ เนาบุตร (เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.edu.store.ac.th>) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบครอบคลุมส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย(ม.ป.ท.: 5) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้โดยสรุปคือ 1) มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ซึ่งได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายท้องถิ่น รวมถึงปัญหาความต้องการและการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 3) มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา และ 4) มีการติดตามและประเมินผลการนำไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์พบว่า สุริยน สุริยโยตร (2550: ง) พบว่าองค์ประกอบ การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบูรณาการแผน การงบประมาณ การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดนโยบาย รัฐจันทร์ ชัยขญา (2553: ง) สรุปข้อค้นพบ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร การวิเคราะห์ กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบูรณาการแผนงานและโครงการ การงบประมาณ การสรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการ กำหนดนโยบาย ในขณะที่ วรรณ สุภาพุฒ (2553: ง) พบว่าองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนด กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การประเมินผลการดำเนินงานนี้ และนอกจากนี้ เสรี

خامประไพ (2554: ง) พบว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การศึกษา สภาพแวดล้อมของโรงเรียนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตหลัก

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน สรุปได้ดังนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1 ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ 4) การกำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และเป้าหมายและ 5) การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จ ในขณะที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2 ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ว่าควรจะต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน สภาพแวดล้อมหรือบริบททั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทรัพยากร นโยบาย แผนในระดับต่าง ๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องและหลักการบริหารคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3 ได้เสนอแนวคิดจากการปฏิบัติจริงว่าการวางแผนกลยุทธ์ควรจะมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การประเมินสภาพองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 4) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และ 5) การจัดทำแผนงาน/โครงการ ในขณะที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน 3) การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับแผนงาน 6) การจัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ และ 7) การจัดทำกรอบงบประมาณ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 5-6 ได้ให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนจะประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดหมาย วัตถุประสงค์ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลและการกำหนดทางเลือก 3) การกำหนดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก 4) การตัดสินใจทางเลือกสู่การวางแผน และ 5) การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลโดยผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 6 ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนควรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน 2) การวิเคราะห์บริบทของชุมชน และ 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 7 ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนไว้ว่าจะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย และ 6) การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากเอกสารหนังสือ ตำรา และงานวิจัย

ที่	องค์ประกอบการวางแผน กลยุทธ์	David	Bandrowski	Aoj	Glickman, Gordon	Fred. R	Wheelen, Thomas	บุญเลิศ เอ็นคงคา	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	ประทุม รอดประเสริฐ	องค์การปกครองส่วน	มหาวิทยาลัยสุโขทัย	กัณฑ์ ทองใบ	อุทิศ ขาวเอี้ยง	งานนโยบาย	วรรณดี สุทธิธรรมการ	ประยงค์ เนาวบุตร	เสรี ขามประไพ	รัฐจันทร์ ชัยชญา	วรรณภา สุภาพผ	สุริยน สุริโยตร	เสรี งามประไพ
1.	การกำหนดพันธกิจขององค์การ	✓			✓						✓			✓	✓				✓		✓	
2.	การวิเคราะห์กลยุทธ์						✓	✓	✓	✓				✓					✓		✓	
3.	การกำหนดกลยุทธ์	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
4.	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓			✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
5.	การบูรณาการแผนงานโครงการ		✓																✓		✓	
6.	การประมาณงบประมาณ																		✓		✓	
7.	การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน										✓					✓	✓		✓	✓	✓	
8.	การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.	การพัฒนาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓			✓	✓						
10.	การตัดสินใจเลือกทางเลือก			✓						✓						✓						

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากเอกสารหนังสือ ตำรา และงานวิจัย (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบการวางแผน กลยุทธ์	David	Below	Kast, Fremont	Glickman, Gordon and	Fred. R	Wheelen, Thomas	บุญเลิศ เอ็นคงคา	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	ประทุม รอดประเสริฐ	องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	มหาวิทยาลัยสุโขทัย	กัณฑ์ ทองใบ	อุทิศ ขาวเอี้ยง	งานนโยบาย	วรรณดี สุทธิธรรมการ	ประยงค์ เนาวบุตร	เสรี ขามประไพ	รัฐจันทร์ ชัยชญา	วรรณภา สุภาพผ	สุริยน สุริโยตร
11.	การวางแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ			✓												✓					
12.	การปฏิบัติตามแผน			✓	✓					✓											
13.	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	✓				✓	✓	✓			✓			✓							
14.	การกำหนดปรัชญา				✓												✓				
15.	การกำหนดวิสัยทัศน์	✓			✓	✓			✓		✓			✓					✓		✓
16.	การกำหนดจุดมุ่งหมาย	✓				✓					✓				✓						
17.	การกำหนดนโยบายองค์กร				✓	✓				✓		✓	✓		✓				✓		✓

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนจากทั้งหมด 20 แนวคิด มีองค์ประกอบที่ประมวลได้ 17 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ
2. การวิเคราะห์กลยุทธ์
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
5. การบูรณาการแผนงานโครงการ
6. การประมาณงบประมาณ

7. การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน
8. การวิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT Analysis)
9. การพัฒนาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ
10. การตัดสินใจเลือกทางเลือก
11. การวางแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ
12. การปฏิบัติตามแผน
13. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
14. การกำหนดปรัชญา
15. การกำหนดวิสัยทัศน์
16. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
17. การกำหนดนโยบายองค์กร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนจำนวน 9 คน สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังผลสรุปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนจากการสัมภาษณ์

ที่	องค์ประกอบการวางแผน กลยุทธ์	นภตล ฤทธิไสม	ธิดาภรณ์ เพ็ญหนู	วิไล กวางศิริ	สมบัติ เดชบำรุง	สมนึก พงษ์สุล	พรชัย สุจริตรักษ์	สายฝน ภาณุมาศ	กันยารัตน์ แย้มศรีแก้ว	จุฬารัตน์ นิรันดร์
1.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.	การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา	✓			✓					
3.	การกำหนดตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์	✓					✓	✓		
4.	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ		✓		✓					
5.	การวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล, นโยบายกระทรวงศึกษาฯ และแผนการศึกษาแห่งชาติ		✓		✓					
6.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓		✓			
7.	การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน			✓						
8.	การจัดทำแผนงาน โดยการ			✓						
9.	การกำหนดทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ			✓						✓
10.	การกำหนดเป้าประสงค์						✓			
11.	การจัดทำงบประมาณการรายจ่าย						✓			

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ในระดับโรงเรียน มีความเห็นที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ในภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา 3) การกำหนดตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ 4) การวิเคราะห์ทรัพยากร ประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ 5) การวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล, นโยบายกระทรวงศึกษาฯ และแผนการศึกษาแห่งชาติ 6) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ 7) การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 8) การจัดทำแผนงาน โครงการ 9) การกำหนดทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 10) การกำหนดเป้าประสงค์และ 11) การจัดทำงบประมาณการรายจ่าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์จากการสังเคราะห์เนื้อหา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทั้งที่มาจากเอกสารหนังสือ ตำรา และงานวิจัย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนได้ 6 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร
2. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร
4. การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก
5. การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์
6. การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4 ผลการยืนยันองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

จากการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณา ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกันในทุกองค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการยืนยันองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

องค์ประกอบ การวางแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ ประโยชน์	
	เห็น ด้วย (คน)	ร้อยละ	เห็น ด้วย (คน)	ร้อยละ	เห็น ด้วย (คน)	ร้อยละ	เห็นด้วย (คน)	ร้อยละ
1. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ องค์กร	5	100	5	100	5	100	5	100
2. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์	5	100	5	100	5	100	5	100
3. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และ ปัญหา ความต้องการขององค์กร	5	100	5	100	5	100	5	100
4. การกำหนดทางเลือก และการคัดทางเลือก	5	100	5	100	5	100	5	100
5. การกำหนดกลยุทธ์ และการตัดสินใจกลยุทธ์	5	100	5	100	5	100	5	100
6. การแปลงกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ	5	100	5	100	5	100	5	100

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถชี้ชัดได้ร้อยละ 100 ว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร 2)การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ 6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทุก

องค์ประกอบได้รับการยืนยันว่าเป็นองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนที่มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

อภิปรายผล

จากการศึกษาองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนพบว่า มี 6 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ 6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ทุกตัวมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงนั้น อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนถือว่าเป็นหน่วยปฏิบัติการที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำกับ บริหารจัดการหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีคุณภาพมาใช้ให้มากที่สุด ในที่นี้แผนถือเป็นเครื่องนำทางการบริหารของผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนที่สามารถตอบสนองทางในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทอมป์สัน และคณะ (Tomson, et.all, 2012:15) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินกลยุทธ์ที่ดี เป็นสัญญาณที่บ่งบอกเกี่ยวกับการจัดการที่ดีได้มากที่สุด ซึ่งจะต้องมีการสร้างจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์แบบจำลอง การดำเนินงานรวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จโดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (strategic plan) โดยให้ครอบคลุมเงื่อนไขบริบทของหน่วยงาน วิธีการเอาชนะคู่แข่ง การบรรลุเป้าหมายผ่านการดำเนินงานจากวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นหลัก และยังสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 19-23) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทาง สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และยังสามารถสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมรวมถึงการประเมินกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการจากครูดอทคอม(accessed June 28, 2016, available from http://222.sobkron.com/detai/_room_main5.php?mid=824) มีความเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาตนเองทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ช่วยให้หน่วยงานเป็นตัวของตัวเอง นอกจากนี้แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ สามารถเปิดโอกาสให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับหน่วยงานได้ สำหรับ ไอร์แลนด์ และฮอส์กิสสัน (Irreland and Horkisson, 2005: 7) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นชุดข้อตกลงที่ได้รับการบูรณาการประสานจุดเด่นด้านความสามารถและข้อได้เปรียบของการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่ได้ผ่านการวิเคราะห์มาครอบคลุมทุกด้านในองค์กร สอดคล้องกับ แนวคิดของ กลิกแมน กอร์ดอน และรอส กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010: 228) ที่ให้ทัศนะว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่หน่วยงานพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่หน่วยงานกำหนดบนพื้นฐาน จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

หน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002: 9) ที่กล่าวว่ารูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน

2. ในระดับนโยบาย ทั้งในระดับชาติและในระดับจังหวัด ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่นำไปใช้อบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงผู้รับผิดชอบงานแผนทั้งในระดับกรม กอง และจังหวัด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทำการทดลองศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการในระดับโรงเรียนและหาข้อสรุปองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากภาคปฏิบัติ

2. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

3. ควรทำการศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กึ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์แซนเตอร์ จำกัด, 2545.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: หจก. วี. เจ. พรินตติ้ง, 2547.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2547.

ประยงค์ เนาวบุตร. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.edu.stou.ac.th>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

วรรณดี สุทธินรากร. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://opsmoac.go.th>

สำนักงานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://planams.sile.wordpress.com>.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กระทรวงมหาดไทย. **การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. ม.ป.พ., ม.ป.ท.

อุทิศ ขาวเขียว. **การวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ภาษาต่างประเทศ

Aci. เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2560. เข้าถึงเมื่อ <http://www.adisonx.blogspot.com>.

Bandrowski, Jame E. **Corporate Imagination Pluss: Five Steps to Translating Innovation Strategies into Action**. New York: Free Press, 1990.

David, Fred R. **Strategic Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997.

Glickman, Card, D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. **Supervision and Instructional Leadership**. 8th ed. Boston, U.S.A.: Pearson Education Inc., 2010.

Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig. **Managed Information Systems Organization and Technology**. 5th ed. New York: McMillan Publish Company, 1994.

Sisson. **Key Components of a Winning Strategic Plan**. เข้าถึงเมื่อ 29 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://222.walsworth.com>.

Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, and A.J. Strickland III, **Crafting and Executing Strategy 18/e Concepts and Reading**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2012

Whellen, Thomas L., and David J. Hunger. **Strategic Management and Bussion Policy**. 8th ed. New Jersey: Prantice-Hall, Inc., 2002.