



## บูรณาการการศึกษากับผู้นำเชิงกลยุทธ์

### Educational Integration and Strategic Leader

พระมหาอนนท์ ชยานนโท (เหล็กดี)<sup>๑</sup>

#### บทคัดย่อ

การบูรณาการผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำสถานศึกษาต้องทำงานเป็นระบบแบบองค์รวมที่ต้องทำให้หน่วยงานย่อยๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตั้งแต่การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยีต่างๆ โดยร่วมกันทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องไม่ทิ้งการเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม การเป็นผู้นำที่เป็นผู้บริหาร ถ้ามีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตนและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน บุคคลรอบข้างก็พลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ก็มักจะสำเร็จเป็นผลดี มีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างมาก ได้รับความเคารพเชื่อถือศรัทธา การทำงานก็จะบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**คำสำคัญ :** บูรณาการการศึกษา ผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### Abstract

In integration of strategic leaders and education, School leaders or executives need to work as a holistic system to cooperate small agencies together in general management, resources management, knowledge, skills and technology to achieve the targets set. Strategic leaders should establish themselves with goodness, morality and virtues in order to live a life and work happily and peacefully. Working with a peaceful mind, the strategic leaders could gain cooperation and trust from subordinates and people, and that resulted to the goal of work.

**Keywords:** Educational Integration, Strategic Leader

<sup>๑</sup>นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



## บทนำ

ผู้นำทางการศึกษาในปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ เพราะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าของหน่วยงานนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพากรุณาไปสู่เป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้นๆ กิจกรรมหรือความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความศรัทธา ยอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้ ผู้คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันในความหมายของภาวะผู้นำคือ เป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการต่างๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ถ้าจะกล่าวถึงผู้นำกับการศึกษาก็คงต้องพูดถึงผู้นำทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษาจะต้องใช้ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องใช้ความรู้ความสามารถนำไปสู่ผลงานทางวิชาการ ในการพัฒนางานหรือผลงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยเทคโนโลยี และมีความรู้ที่กว้าง บทบาทผู้นำทางการศึกษา ๑) จะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง

เหมาะสม และเป็นธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ด้านใดด้านหนึ่งชัดเจน อาศัยความรู้ ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพ ๒) ต้องเป็นผู้จูงใจผู้อื่น ให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับจากผู้อื่น ๓) ต้องเป็นนักพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง เป็นนักพัฒนาที่มีความคิดเชิงบวกมองโลกในแง่ดี ๔) บทบาทในเชิงบริหาร วิชาการ แก้ปัญหาได้ ๕) บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมสูง<sup>๑</sup> จากที่กล่าวมานี้ทำให้ทราบว่าผู้นำทางการศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ในที่นี้จะได้กล่าวถึงผู้เชิงกลยุทธ์กับการศึกษาต่อไป

## ผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความหมายหลายประการ คือ ผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>๒</sup> ความสามารถในการคาดคะเน สร้าง

<sup>๑</sup>ยาเป็น เรื่องจรูญศรี, ภาวะผู้นำทางการศึกษา. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.kroobannok.com/bloy/20426> (๒ เมษายน ๒๕๕๗).

<sup>๒</sup>แก้วตา ไทรงาม และคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๘), หน้า ๓.



วิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น<sup>๓</sup> กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้<sup>๔</sup> รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น ๕-๑๐ ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์<sup>๕</sup> ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กร มากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม Organization Chart และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำ

<sup>๓</sup> สมยศ นาวิกาน, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๘), หน้า ๘๙๕.

<sup>๔</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐๖.

<sup>๕</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔.

เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรมความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย สรุปก็คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดยุ่งยากของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เด็ดเดี่ยวและความซื่อสัตย์รวมทั้งสัญญาใจ (Commitment) ที่มีต่อบริษัท เพราะการตัดสินใจในการทำสิ่งต่างๆ ก็เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในระยะยาวทั้งสิ้น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์คือสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้นำทางการศึกษา ภารกิจมักจะถูกกำหนดโดยโรงเรียน แต่ก็มักจะจำไม่ค่อยได้และไม่ได้กำหนดว่าเป็นขององค์กรไหน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องวางบนพื้นฐานของระบบที่มีเหตุผล การวางแผนที่เถรตรงจนเกินไปก็จะก่อให้เกิดปัญหาเช่นเดียวกัน และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ควรจะดูวัฒนธรรมในสังคมนั้นๆ ประกอบด้วย โดยสรุปแล้ว ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การ



ปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า และมีการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ รวมถึงมีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ด้วย

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจหรือการศึกษาจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันต่างกันตรงผลลัพธ์ที่ได้รับแตกต่างกัน ภาคธุรกิจคาดการณ์ถึงผลกำไร เป็นตัวเงินความมั่นคงของกิจการ การศึกษาเป็นการสร้างคนให้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ระหว่างสร้างสิ่งของกับคนย่อมมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปถึงผลลัพธ์ที่ออกมาแต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาค้นคว้าทำให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นที่คล้ายกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรและการควบคุมการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินการเพื่อกำหนดผลการประเมินระยะยาว (Long-run) ของธุรกิจซึ่งมีกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์<sup>๖</sup>

รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

๑. การกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางจะทำให้องค์กรสามารถแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ มาเป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น

๒. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยภายนอกมีลักษณะอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threads) ใดๆ ต่อองค์กร ให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) และความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน

๓. การจัดทำกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับต่างๆ

๔. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ที่วางแผนไว้มาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๕. กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา จะมีองค์ประกอบหลักในระดับสถานศึกษาที่สำคัญ ๓ ประการ ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องนำไปปฏิบัติ คือ

๑) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในที่นี้เป็นการดำเนินการระดับ

<sup>๖</sup> กัลยาณี สูงสมบัติ. เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<http://uhost.mutp.ac.th/kanlayanee.so/L2/2-1.htm> (๓ เมษายน ๒๕๕๗)



สถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงาน ๓ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ทราบถึงบริบทของสถานศึกษาดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

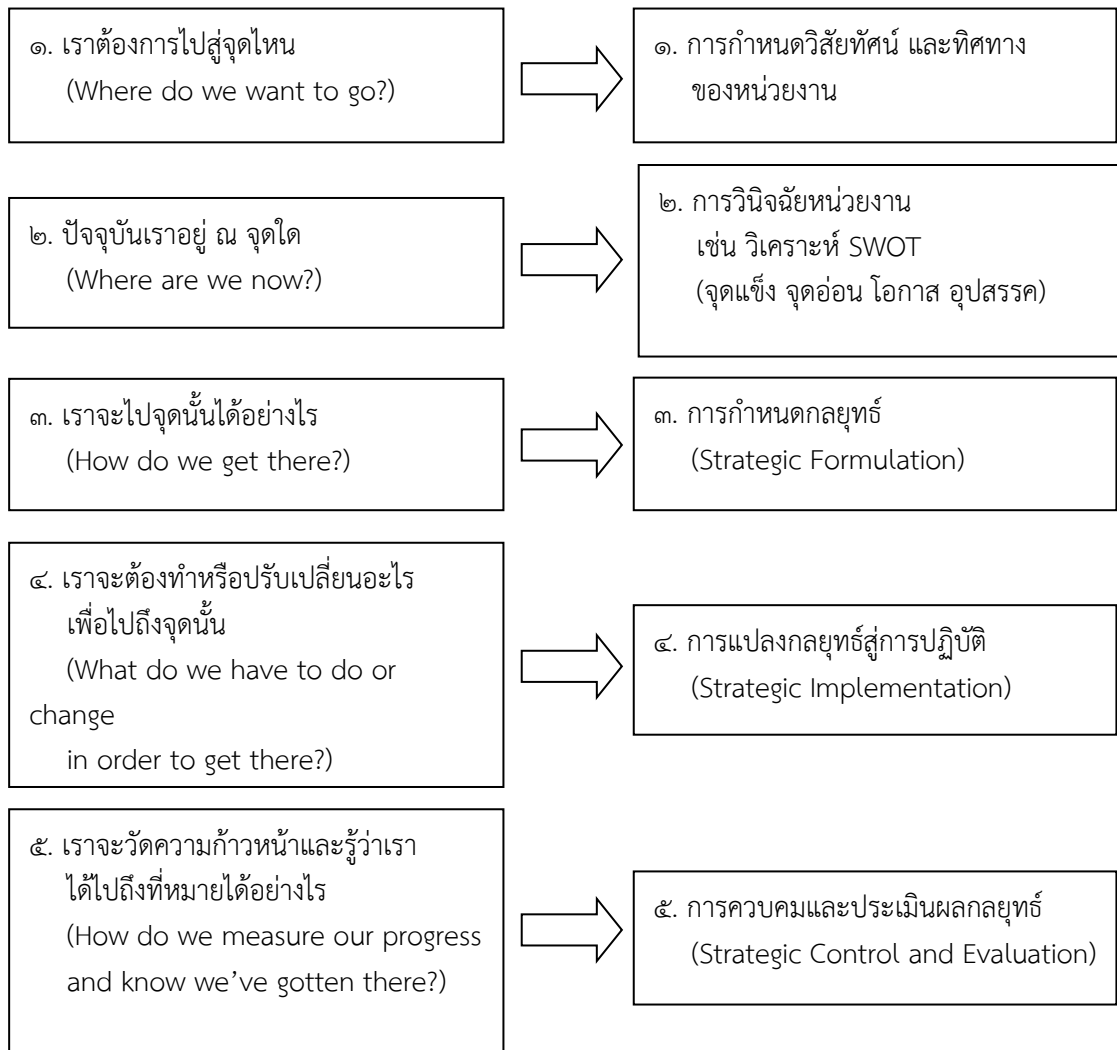
(๒) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุด และเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ สถานศึกษาของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

(๓) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด กำหนด

เป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

๒) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์ เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่าเราต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

๓) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've gotten there?) ดังภาพประกอบ



**ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการบริหาร  
ยุทธศาสตร์**

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับสภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของสถานศึกษาเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำสถานศึกษาไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะ

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และจะมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกถึงทิศทางสถานศึกษา กำหนดขึ้น<sup>๑</sup>

**การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา**

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวสู่

<sup>๑</sup>www.aya





มาตรฐานสากลนั้น สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวไว้ในคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปใช้ในการบริหารจัดการ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาดังนี้

**๑. เตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์**

การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สู่มาตรฐานสากล ดังนี้

๑) จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ และคณะทำงานอาจจำแนกเป็นด้านๆ ตามความเหมาะสม

๒) จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการ และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนัก มองเห็นประโยชน์ เห็นความสำคัญ และยอมรับการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เกิดความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุน และร่วมพลังปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ คือ โรงเรียนเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

๓) จัดระบบข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศของโรงเรียนอย่างเป็นระบบถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ครอบคลุมงานทุกด้านโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ประเด็นสารสนเทศ ได้แก่

(๑) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พื้นที่พัฒนาการของโรงเรียน เกียรติประวัติ สัญลักษณ์ ค่านิยม ปรัชญา เป็นต้น

(๒) โครงสร้างการบริหารงาน

(๓) อัตรากำลังครู ลูกจ้างประจำ พนักงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถและผลงาน เป็นต้น

(๔) งบประมาณและทรัพยากร

(๕) อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ สื่ออำนวยความสะดวก ห้องเรียน ห้องพิเศษ สนามกีฬา สนามเอนกประสงค์ แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น

(๖) ข้อมูลด้านนักเรียน เช่น

สภาพตัวป้อน ประชากรวัยเรียน จำนวนนักเรียน อัตราเข้าเรียน อัตราการออกกลางคัน อัตราการจบการศึกษา อัตราการเรียนต่อ เป็นต้น

(๗) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผล

การทดสอบระดับชาติ (O-net) A-net, GAT, PAT

(๘) ผลการประเมินคุณภาพ

การศึกษา (SAR) และ สมศ.

(๙) ผลการดำเนินงานตาม

แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนกลยุทธ์

(๑๐) สภาพชุมชน ได้แก่

โครงสร้างพื้นฐาน สภาพสังคม เศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม อาชีพ การศึกษา การเมือง เป็นต้น

(๑๑) ข้อมูลอื่นๆ ตามประเด็นที่

ต้องวิเคราะห์ประเมินสถานภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

๔) ศึกษาสภาพและจัดทำภาพรวมของ

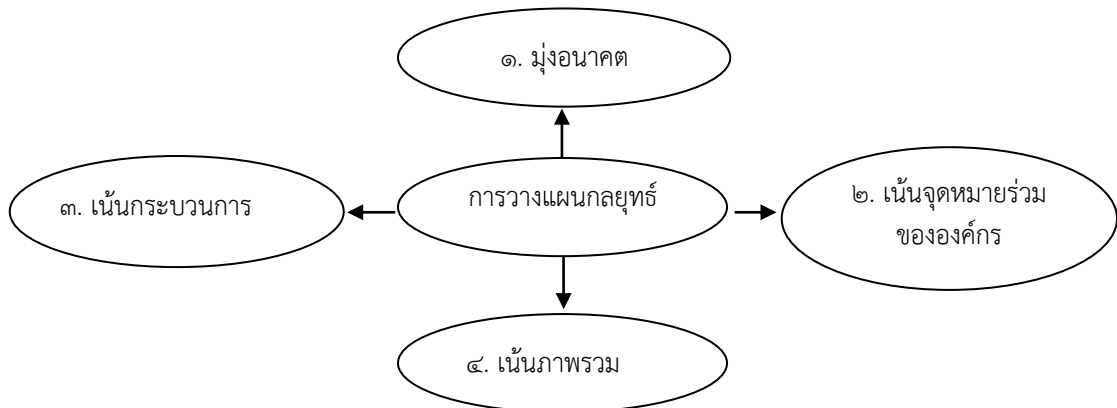
โรงเรียน การศึกษาสภาพของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่ การศึกษาวิเคราะห์เพื่อทบทวนสถานภาพและทิศทางของโรงเรียน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของโรงเรียนในปัจจุบัน ประเด็นที่ควรศึกษาทบทวน ได้แก่

(๑) ข้อมูลสารสนเทศ

(๒) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง/



กฎหมาย งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ	(๔) วัตถุประสงค์ของโรงเรียน
เรียนการสอน หรือนักเรียนเป็นจุดแข็งหรือ	มาตรฐานสากล
จุดอ่อน หรือไม่อย่างไร	(๕) คุณลักษณะตัวชี้วัดของผู้เรียน
(๓) สถานภาพของโรงเรียน	โรงเรียนมาตรฐานสากล
(๔) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กล	(๖) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียง
ยุทธ์ แผนงาน โครงการกิจกรรม	มาตรฐานสากล
(๕) ค่านิยมองค์กร ความเชื่อ ปรัชญา	(๗) การบริหารจัดการสู่โรงเรียน
ของโรงเรียน	มาตรฐานสากล
(๕) ศึกษาแนวทางและเป้าหมายการ	(๘) ภารกิจหลักของโรงเรียนในการ
ดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย	พัฒนาและยกระดับสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล
(๑) แนวคิด หลักการ เจตนารมณ์	(๙) สมรรถนะการแข่งขันในเวทีโลก
ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	(๑๐) บริบทสังคมโลกในปัจจุบันและ
(๒) ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล	อนาคต
(๓) คุณลักษณะของโรงเรียน	(๑๑) การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์
มาตรฐานสากล	เทคโนโลยี และการสื่อสาร



ภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่เป็นจุดมุ่งเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

๑) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

๒) เน้นจุดหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ วางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด

๓) เน้นกระบวนการ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ ซึ่งอาจเริ่มจากการกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำ





แผนงานโครงการ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวน และกำหนด กลยุทธ์ใหม่

๔) เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์ วางแผนเฉพาะด้าน เฉพาะส่วน หรือวางแผนงานโครงการ กิจกรรม แต่มุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และขับเคลื่อนระดับองค์กรโดยรวมทั้งระบบ

**๒. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพของโรงเรียน

๑) ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน และส่งผลกระทบมาก น้อยเพียงใด

๒) ปัจจัยใดที่โรงเรียนจะถือเป็นโอกาส (Opportunities) ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่ม ภารกิจขยายการดำเนินงานหรือพัฒนา ประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้น

๓) ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ ภารกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพหรือ คุณภาพ

๔) ปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของ วิทยาลัย และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อ ผลสำเร็จของวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด

๕) ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดแกร่ง หรือ จุดเด่น (Strengths) ที่เอื้ออำนวยให้วิทยาลัยให้ พัฒนาคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน

๖) ปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือ ข้อจำกัด (Weaknesses) ที่ไม่เอื้ออำนวยให้ วิทยาลัยดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ

๗) ประเมินสถานภาพของวิทยาลัย โดย การประเมินทิศทางและระดับความเข้มข้นของ

ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของ วิทยาลัยเพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของ วิทยาลัยว่าสภาพและแนวโน้มเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมีส่วน เอื้ออำนวยมากน้อยเพียงใด หรือไม่ ในการ ดำเนินการวิทยาลัยมาตรฐานสากล

**๓. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน** การ จัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นกระบวนการ ที่ บุคลากรทุกฝ่ายของวิทยาลัยร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ประารถนาที่จะพัฒนา วิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดม พลังปัญญา วิจาร์ณญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์ สภาพที่พึงประสงค์ของวิทยาลัย

๑) การจัดวางทิศทางของวิทยาลัย คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของวิทยาลัย

๒) ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ Vision Concept คือ เน้นคุณค่าหรือค่านิยมของ สังคม (Social Values) เน้นพลังผลักดันที่จะไป ให้ถึงที่หมาย (Driving Forces) เน้นความมุ่งมั่น ในวิธีการที่จะไปให้ถึง (Strategic Intent)

๓) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพใน อนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กร ร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐาน อยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่าง ชัดเจน มีพลังท้าทายทะเยอทะยาน มีความ เป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือที่ดีที่สุดให้กับนักเรียนและหรือสังคม

๔) ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี (๑) มีความ ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ (๒) เป็นภาพเชิง บวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร (๓) ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนใน



องค์กร (๔) คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ (๕) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

๕) พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยที่กำหนด ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ควรแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนที่ต้องบรรลุให้ถึง ปบงบอกทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และขอบเขตของการปฏิบัติงานของโรงเรียน

๖) เป้าประสงค์ (Corporate Objectives/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียน และกระบวนการดำเนินงาน

๗) เป้าประสงค์ของโรงเรียนมีประโยชน์อะไร (๑) แสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง (๒) ชี้บ่งลักษณะของแผนการปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินกิจกรรม (๓) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับชั้น (๔) ประสานการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อย (หมวด/ฝ่าย) ต่างๆ ให้สอดคล้องกัน (๕) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อม (๖) เป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผล ทั้งการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนและกระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับแผนของโรงเรียน

#### ๔. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์

๑) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและ

สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

๒) การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือก และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

๓) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจญาณญาณดุลพินิจญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือก เพื่อดำเนินการให้บรรลุผล

๔) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาสอุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) วิธีการทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร” (Then...How?)

(๒) วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์” (How and for whom?)

(๓) วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย” (How to get there?) ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้ตั้งคำถามหลัก ๓ คำถาม คือ กลยุทธ์



นี้มุ่งตอบสนองตรงประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของโรงเรียนหรือไม่ กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของเราหรือไม่ และวิธีการนี้คุ้มค่า คุ้มทุน หรือมีทรัพยากรพอจะทำได้หรือไม่

### ๕. การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้

โรงเรียนควรตรวจสอบ ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยร่วมกันตอบคำถามแต่ละข้อตามลำดับ แล้วพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

๑) นักเรียนของเรา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการอะไรจากเรา และเราต้องการจะทำคุณประโยชน์อะไรให้กับเขา?

๒) พิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วเราจะมีอะไรเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยและอะไรเป็นสิ่งท้าทายหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนบ้าง?

๓) พิจารณาจากปัจจัยภายในระบบโรงเรียนของเราแล้ว มีอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนบ้าง?

๔) พิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนแล้ว ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีน้ำหนักความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเรา เรียงตามลำดับจากมากที่สุดคืออะไรบ้าง และมีผลในเชิงบวกและลบต่อโรงเรียนของเรามากน้อยเพียงใด?

๕) สถานภาพของโรงเรียนเราในปัจจุบันเราประเมินจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วอยู่ในตำแหน่งใด?

๖) โรงเรียนของเรามีเอกลักษณ์หรือข้อแตกต่างจำเพาะที่ไม่เหมือนโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่/จังหวัดหรือภูมิภาคในเรื่องอะไร

๗) พิจารณาจากสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียนเราแล้ว ประเมินเบื้องต้นได้ว่าโรงเรียนของเราตกอยู่ในสถานะใด และแนวโน้มจะเป็นอย่างไร หากสถานการณ์ใดเปลี่ยนแปลงและเรา

จะกำหนดทำที่และทิศทางดำเนินการไปทางไหน จึงจะนำพาโรงเรียนให้เจริญพัฒนาต่อไปได้? (ระบุเพียงข้อใดข้อหนึ่ง)

๘) คุณลักษณะสำคัญที่แสดงถึงสภาพและทิศทางของโรงเรียนเราในอนาคต (๓-๕ ปี) เป็นอย่างไรและสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร

๙) ภาพความสำเร็จที่โรงเรียนของเราปรารถนาจะเป็นในอนาคตคืออะไร

๑๐) การจะทำให้ปณิธานที่โรงเรียนเรามุ่งหวังตั้งมั่นบรรลุผล เรามีภาระผูกพันใดบ้างหรือต้องดำเนินการอะไรบ้างให้ลุล่วง

๑๑) ใครจะได้รับประโยชน์อะไรอย่างไร เพียงใด จากการดำเนินการของเรา?

๑๒) สถานการณ์ที่คาดว่าจะทำทลายความสามารถของเราในการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีอะไรบ้าง?

๑๓) ทำอย่างไรเราจะหลีกเลี่ยงการยึดติดอยู่กับกลยุทธ์หรือวิธีแก้ปัญหาคู่ที่เคยชินในอดีต โดยที่ผลการดำเนินงานไม่ได้ดีขึ้นกว่าเดิม

๑๔) อะไรคือสิ่งที่เรารู้ดี สามารถทำได้ดี ในขณะนี้?

๑๕) อะไรคือสิ่งที่เราจำเป็นต้องรู้ ต้องสามารถทำให้ได้ดีในอนาคต?

๑๖) ทำอย่างไรในอนาคตจึงจะมีความสามารถ มีสมรรถนะและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดีขึ้นกว่าเดิม?

๑๗) เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง?

๑๘) เราได้พัฒนาหรือสามารถจะพัฒนาทักษะความชำนาญการพิเศษใดบ้าง ที่จะตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องข้างต้น

๑๙) เมื่อเราพิจารณาทิศทางและปัจจัยต่างๆ ทั้งหลาย รวมทั้งในด้านที่เป็นโอกาส



อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนเราได้กลยุทธ์ทางเลือกอะไรบ้างจากการเชื่อมตงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาจากสถานภาพของโรงเรียนเรา?

๒๐) กลยุทธ์หลักของโรงเรียนเราที่ได้จัดลำดับความสำคัญแล้วคืออะไร

จากทั้งหมดที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนกลยุทธ์มีกระบวนการและขั้นตอน ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมียุทธวิธีในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### บทสรุป

การบูรณาการผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำสถานศึกษาต้องทำงานเป็นระบบแบบองค์รวมที่ต้องทำให้หน่วยงานย่อยๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตั้งแต่การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยีต่างๆ โดยร่วมกันทำหน้าที่อย่างเต็ม

ความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีมุมมองที่กว้างไกลมองอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการมีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ ในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม ฉับไวในการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถจัดระบบสื่อสารให้ได้ผลดี บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องไม่ทิ้งการเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม การเป็นผู้นำที่เป็นผู้บริหาร ถ้ามีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตนและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน บุคคลรอบข้างก็พลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ก็มักจะสำเร็จเป็นผลดีมีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างมาก ได้รับความเคารพเชื่อถือศรัทธา การทำงานก็จะบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้



### บรรณานุกรม

- กัลยาณี สูงสมบัติ. **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L2/2-1.htm> (๓ เมษายน ๒๕๕๗)
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๘.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๙.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์. “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.
- ยาเป็น เรืองจรรยาศรี. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.kroobannok.com/bloy/20426](http://www.kroobannok.com/bloy/20426) (๒ เมษายน ๒๕๕๗)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๘.
- สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. **คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๓.
- <https://www.kroobannok.com/bloy/20426> (๒ เมษายน ๒๕๕๗).