

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก
คู่มือการใช้รูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดกลางในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เกิดความรู้ความเข้าใจ และดำเนินงานในการบริหารโรงเรียนให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน คู่มือเล่มนี้ประกอบด้วย คำชี้แจง ความนำ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิง กลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะนำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
คำชี้แจง.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
ตอนที่ 1 บทนำ.....	3
ตอนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	6
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	6
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	6
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	6
บรรยากาศขององค์กร.....	7
การพัฒนาบุคลากร.....	7
ทรัพยากรทางการบริหาร.....	8
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	8
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	8
การกำหนดกลยุทธ์.....	8
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	9
การประเมินกลยุทธ์.....	9
องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน.....	9
ผลสำเร็จของการบริหาร.....	9
คุณภาพของผู้เรียน.....	9
ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	9

สารบัญ(ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	11
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	11
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์.....	12
ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	12
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์.....	15
ตอนที่ 4 บทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดกลาง.....	16
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	17
บทบาทและหน้าที่ของครู.....	18
บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	19
บรรณานุกรม.....	16

คำชี้แจง

“คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เล่มนี้ เป็นแนวทางแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องศึกษาคู่มือเล่มนี้โดยละเอียดเพื่อจะได้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน โดยทำงานเป็นทีม ภายใต้หลักการประชาธิปไตย

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในการดำเนินงาน

2. การดำเนินการของสถานศึกษา

2.1 การบริหารโรงเรียนขนาดกลางตามคู่มือเล่มนี้จะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินงาน ครูเป็นผู้ปฏิบัติ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชนให้การสนับสนุน โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 การบริหารโรงเรียนขนาดกลางตามคู่มือเล่มนี้จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนในคู่มืออย่างเคร่งครัด

2.3 สถานศึกษาจะต้องเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูทุกคนมาร่วมวางแผนการดำเนินงาน

2.4 สถานศึกษาจะต้องพัฒนาปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามคู่มือให้มีความพร้อมมากที่สุด เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5 สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

2.6 การดำเนินงานเพื่อบริหารงานโรงเรียนตามคู่มือเล่มนี้ สถานศึกษาจะต้องนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทและความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

คู่มือการใช้ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนในการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน
2. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประสิทธิผล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้คู่มือการใช้ “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีดังนี้

1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน
2. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิผล

ตอนที่ 1

บทนำ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการบรรดาทรัพยากรทั้งหมด ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่ต้องการผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นตัวกำหนด ผลักดันความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีคุณประโยชน์อย่างสูงและเป็นตัวแปรชี้วัดความสำเร็จในอนาคตได้อย่างดี การพัฒนาคนให้มีศักยภาพหรือสมรรถนะตนเองอย่างเต็มที่จึงเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนทั้งในด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม ตั้งแต่รากฐานชีวิตและต่อเนื่องตลอดชีวิต เมื่อคนในประเทศมีคุณภาพก็จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืน ประเทศไทยให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพดังปรากฏไว้ในรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล ในการพัฒนาการศึกษา และกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการจัดการศึกษาของประเทศว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานตามที่กำหนด (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2556, หน้า 20)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีหลักการจัดการศึกษาเพื่อให้คนไทยได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, หน้า 2) สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่าง ปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวงมุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปกป้องความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน สามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษาเป็นกระบวนการ

พัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเอง พึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ เพื่อสร้างโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องยั่งยืน เป็นการทำงานและจัดการองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมกัน คือ บรรลุเป้าหมายพัฒนางาน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า ๙) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือคู่แข่งและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (ซูโจ เอื้ออักษร, 2549, หน้า 1)

ผลการสำรวจโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดทั้งหมด 36,245 โรงเรียน พบว่าเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 ถึง 1,500 คน จำนวน 14,253 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 55.46 จึงถือได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางมีจำนวนมากที่สุด โรงเรียนเหล่านี้มีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพได้ทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่ จากการศึกษาสภาพปัญหาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ประสบปัญหาใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อำนาจตกอยู่ในมือผู้บริหารโรงเรียน 2) ด้านการเรียนการสอน นักเรียนมีผลการเรียนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดต่างกัน เนื่องจากครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ด้านความพร้อมของปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่ยังมิใช่ฐานะยากจน และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนยังมีน้อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 2)

จากสภาพปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางดังกล่าว อาจจะมีสาเหตุมาจากโรงเรียนขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติอย่างถูกต้อง มีการจัดระบบในการควบคุมและประเมินความก้าวหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 25) และวารางคณา
ผลประเสริฐ (2554, หน้า 9-10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการ
ดำเนินงานขององค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้ผู้บริหาร
คิดอย่างเป็นระบบ 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กรในการกำหนดวิธีการหรือแนวทาง
ในการดำเนินงาน 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน 5) ช่วยให้การทำงานเกิดความ
สอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ และ 6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยศึกษา นี้ เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน
ขนาดกลางให้มีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตอนที่ 2

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง แบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่น่าสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มี 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- 1.1.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
- 1.1.2 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- 1.1.3 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.1.4 ผู้บริหารมีการบริหารเชิงรุก
- 1.1.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
- 1.1.6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 1.1.7 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนและสมาชิกในชุมชนทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการผลักดันให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- 1.2.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 1.2.2 มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- 1.2.3 มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 1.2.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

1.3 บรรยากาศขององค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีในโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1.3.1 องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
- 1.3.2 องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน
- 1.3.3 มีการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม
- 1.3.4 บุคลากรไม่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
- 1.3.5 บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
- 1.3.6 บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 1.3.7 ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
- 1.3.8 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.3.9 บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 1.3.10 บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
- 1.3.11 บุคลากรทำงานเป็นทีม
- 1.3.12 บุคลากรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

1.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักรู้มุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล เจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี ประกอบด้วย

- 1.4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
- 1.4.2 มีการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- 1.4.3 มีการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน
- 1.4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.4.5 มีการปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

1.5 ทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1.5.1 บุคลากรมีความพร้อมด้านบุคลากร
- 1.5.2 มีงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงาน
- 1.5.3 มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงาน
- 1.5.4 มีการบริหารจัดการที่ดี

1.6 การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติภารกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพ จนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

- 1.6.1 การประกันคุณภาพภายใน
- 1.6.2 การประเมินคุณภาพภายนอก

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารที่มีการกำหนด กลยุทธ์และการปฏิบัติด้วยชั้นเชิงที่เหนือกว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 4 ชั้น ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2.1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อเสียหรือข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.1.3 การวิเคราะห์โอกาส หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.1.4 การวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

- 2.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติล่วงหน้าเพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย
- 2.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - 2.2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์
 - 2.2.3 การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
- 2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย
- 2.3.1 การมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร
 - 2.3.2 การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ
 - 2.3.3 การดำเนินงานตามกลยุทธ์
- 2.4 การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย
- 2.4.1 การควบคุม กำกับ ติดตามกลยุทธ์
 - 2.4.2 การประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์
 - 2.4.3 การรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลที่ได้จากการดำเนินงานของโรงเรียนตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 ด้าน ประกอบด้วย

- 3.1 ผลสำเร็จของการบริหาร หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้จากการบริหารงานโรงเรียนผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการควบคุม กำกับดูแล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย
- 3.1.1 การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน
 - 3.1.2 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
 - 3.1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาของโรงเรียน
 - 3.1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน
- 3.2 คุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนที่เกิดจากการบริหารโรงเรียนผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
- 3.2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
 - 3.2.2 ทักษะคิดทางบวกของนักเรียน

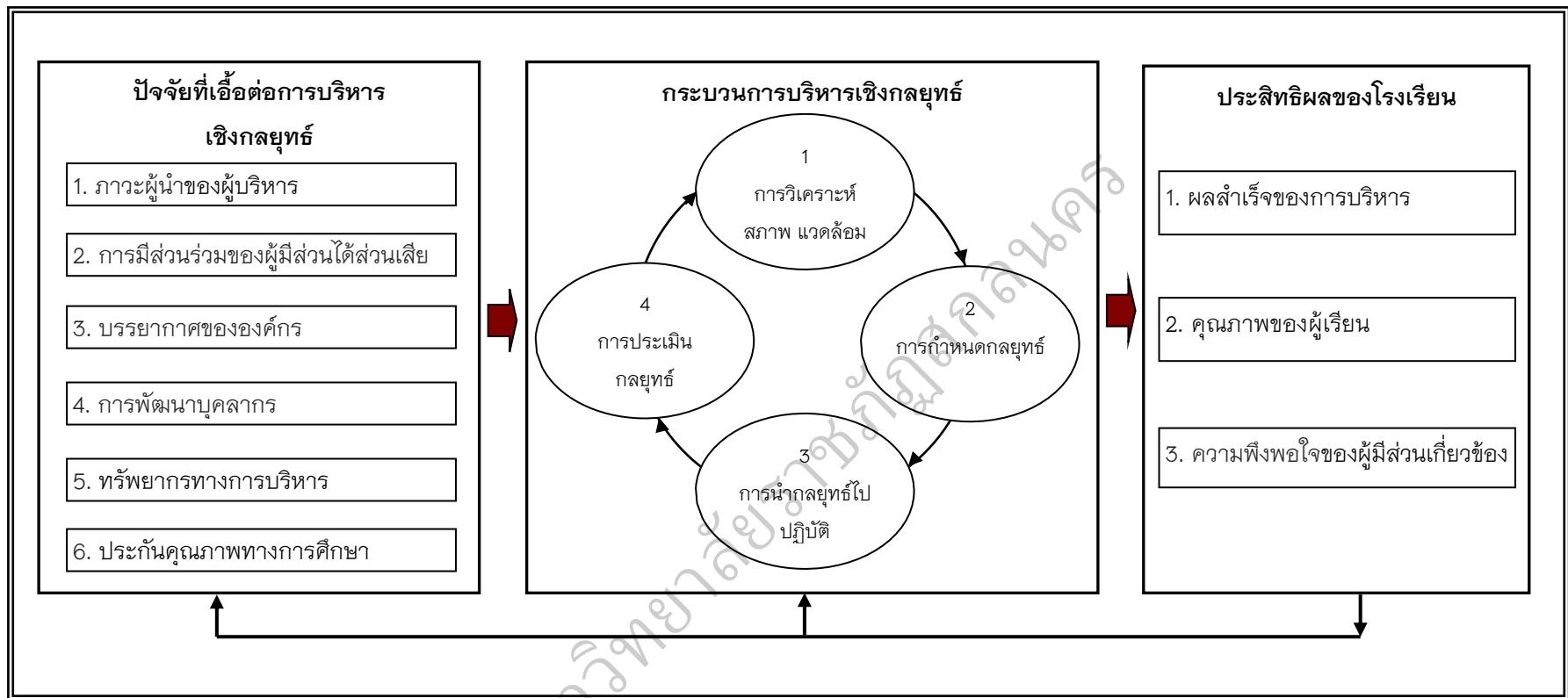
3.3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย

3.3.1 ความพึงพอใจของครู

3.3.2 ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 3

การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนจะต้องดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโรงเรียน โดยดำเนินการดังนี้

1. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อเสียหรือข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์โอกาส หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ
6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติเอาไว้อย่างล่วงหน้าเพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังนี้

1. จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย แผนงานโครงการ และกิจกรรม
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการดังนี้

1. ออกคำสั่งมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร
2. จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยดำเนินการด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ดังนี้
 - 3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย
 - 3.1.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
 - 3.1.2 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 3.1.3 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.4 ผู้บริหารมีการบริหารเชิงรุก
 - 3.1.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 3.1.6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 3.1.7 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 3.1.8 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

- 3.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
 - 3.2.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 3.2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
 - 3.2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 3.2.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน
- 3.3 บรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย
 - 3.3.1 องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
 - 3.3.2 องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน
 - 3.3.3 องค์กรมีการให้รางวัลและการลงโทษ
 - 3.3.4 บุคลากรไม่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
 - 3.3.5 บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
 - 3.3.6 บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
 - 3.3.7 ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
 - 3.3.8 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 3.3.9 บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.3.10 บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
 - 3.3.11 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม
 - 3.3.12 บุคลากรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- 3.4 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย
 - 3.1.4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1.4.2 มีการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.1.4.3 มีการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
 - 3.1.4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 3.1.4.5 มีการปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร
- 3.5 ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย
 - 3.1.5.1 บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
 - 3.1.5.2 มีงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงาน
 - 3.1.5.3 มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงาน
 - 3.1.5.4 มีการบริหารจัดการที่ดี
 - 3.1.5.5 มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

4. การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำกับ ติดตาม และประเมินผล กลยุทธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น ดำเนินการดังนี้

1. จัดให้มีระบบการควบคุม กำกับ และติดตามกลยุทธ์
2. ดำเนินการประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
3. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน/

โครงการหรือกิจกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 4

บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การเตรียมการ

1.1 ศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยละเอียด

1.2 จัดประชุมรองผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มงาน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ และร่วมวางแผนการดำเนินงาน

1.3 ออกคำสั่งมอบหมายงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT)

2.2 ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2.3 ร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อเสียหรือข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.4 ร่วมวิเคราะห์โอกาส หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.5 ร่วมวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

2.6 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์

- 3.1 จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
- 3.2 ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน
- 3.3 ร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ และกิจกรรม
- 3.4 ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 4.1 ออกคำสั่งมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร
- 4.2 จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น
- 4.3 ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยดำเนินการด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ดังนี้
- 4.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะดังนี้
- 4.3.1.1 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์
 - 4.3.1.2 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 4.3.1.3 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.3.1.4 มีการบริหารเชิงรุก
 - 4.3.1.5 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 4.3.1.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 4.3.1.7 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 4.3.1.8 มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ
- 4.3.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังนี้
- 4.3.2.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 4.3.2.2 มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
 - 4.3.2.3 มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 4.3.2.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

- 4.3.3 บรรยากาศขององค์กร สร้าง พัฒนา และกำหนดกฎเกณฑ์ดังนี้
 - 4.3.3.1 องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
 - 4.3.3.2 องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน
 - 4.3.3.3 องค์กรมีการให้รางวัลและการลงโทษ
 - 4.3.3.4 บุคลากรไม่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.3.5 บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
 - 4.3.3.6 บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
 - 4.3.3.7 ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
 - 4.3.3.8 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 4.3.3.9 บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.3.10 บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 - 4.3.3.11 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม
 - 4.3.3.12 บุคลากรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- 4.3.4 การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการดังนี้
 - 4.3.4.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
 - 4.3.4.2 เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.4.3 เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.4.4 บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 4.3.4.5 ปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร
- 4.3.5 ทรัพยากรทางการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการดังนี้
 - 4.3.5.1 บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.5.2 มีงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.5.3 มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงาน
 - 4.3.5.4 มีการบริหารจัดการที่ดี
 - 4.3.5.5 มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินกลยุทธ์

- 5.1 ควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์
- 5.2 ร่วมประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.3 จัดประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.4 จัดประชุมเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์

บทบาทของครู

1. การเตรียมการ

- 1.1 ศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยละเอียด
- 1.2 ครูหัวหน้ากลุ่มงานเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- 2.1 ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT)
- 2.2 ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
- 2.3 ร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อเสียหรือข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน
- 2.4 ร่วมวิเคราะห์โอกาส หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
- 2.5 ร่วมวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ
- 2.6 ร่วมกันสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์

- 3.1 ร่วมประชุมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
- 3.2 ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน
- 3.3 ร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ และกิจกรรม
- 3.4 ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 4.1 ร่วมดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยดำเนินการด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ดังนี้

- 4.1.1 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.1.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 4.1.1.2 มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
 - 4.1.1.3 มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 4.1.1.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน
- 4.1.2 บรรยากาศขององค์กร ร่วมสร้าง พัฒนาและกำหนดกฎเกณฑ์ดังนี้
 - 4.1.2.1 องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
 - 4.1.2.2 องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน
 - 4.1.2.3 องค์กรมีการให้รางวัลและการลงโทษ
 - 4.1.2.4 บุคลากรไม่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.2.5 บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
 - 4.1.2.6 บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - 4.1.2.7 ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
 - 4.1.2.8 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 4.1.2.9 บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.2.10 บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
 - 4.1.2.11 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม
 - 4.1.2.12 บุคลากรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- 4.1.3 การพัฒนาบุคลากร ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.3.1 เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.3.2 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 4.1.3.3 ปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร
- 4.1.4 ทรัพยากรทางการบริหาร ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.4.1 มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.4.2 มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินกลยุทธ์

- 5.1 ร่วมประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.2 ร่วมประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.4 ร่วมประชุมเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์

บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การเตรียมการ

1.1 ศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยละเอียด

1.2 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตัวแทนเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT)

2.2 ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2.3 ร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อเสียหรือข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.4 ร่วมวิเคราะห์โอกาส หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.5 ร่วมวิเคราะห์อุปสรรค หมายถึง การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

2.6 ร่วมกันสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์

3.1 ร่วมประชุมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

3.2 ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน

3.3 ร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ และกิจกรรม

3.4 ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4.1 ร่วมดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยดำเนินการด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ดังนี้

- 4.1.1 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.1.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 4.1.1.2 มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
 - 4.1.1.3 มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 4.1.1.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน
- 4.1.2 บรรยากาศขององค์กร ร่วมสร้าง พัฒนาและกำหนดกฎเกณฑ์ดังนี้
 - 4.1.2.1 องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
 - 4.1.2.2 องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน
 - 4.1.2.3 องค์กรมีการให้รางวัลและการลงโทษ
 - 4.1.2.4 บุคลากรไม่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.2.5 บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
 - 4.1.2.6 บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - 4.1.2.7 ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
 - 4.1.2.8 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 4.1.2.9 บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.2.10 บุคลากรมีความต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
 - 4.1.2.11 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม
 - 4.1.2.12 บุคลากรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- 4.1.3 การพัฒนาบุคลากร ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.3.1 เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.3.2 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 4.1.3.3 ปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร
- 4.1.4 ทรัพยากรทางการบริหาร ดำเนินการดังนี้
 - 4.1.4.1 มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
 - 4.1.4.2 มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินกลยุทธ์

- 5.1 ร่วมประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.2 ร่วมประชุมเพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 5.4 ร่วมประชุมเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์

บรรณานุกรม

- ชูใจ เอื้ออักษร. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
กรุงเทพ.
- ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย. (2557). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออก-
เฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา.
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542”. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*.
เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-23.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545”. (2545). *ราชกิจจานุเบกษา*.
เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก., 19 ธันวาคม 2545, หน้า 16-21.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2553”. (2553). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 127
ตอนที่ 45 ก., 22 กรกฎาคม 2553., หน้า 1-3.
- วรารัตนา ผลประเสริฐ. (2554). “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางพัฒนาระบบประกัน
คุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2556).
*รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(รอบสาม)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานการติดตามการจัดการศึกษาของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.