

รูปแบบกระบวนการใช้กลยุทธ์ในองค์กรให้สำเร็จ

Strategy Process Model in the Organization to be Successful

นิภาภัทร ปรากฏผล

Nipapath prakotpol

นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Doctor of Philosophy Buddhist Educational Administration

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

nipapath1991@gmail.com

Received : November 2, 2020

Revised : July 24, 2021

Accepted : August 3, 2021

บทคัดย่อ

การศึกษาข้อมูล เรื่อง รูปแบบกระบวนการใช้กลยุทธ์ในองค์กรให้สำเร็จ นั้น กลยุทธ์ คือ การวางแผนของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติ การใช้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) (๒) พันธกิจ (Mission) (๓) เป้าประสงค์ (Goal) (๔) กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ นั้น องค์กรอาจจะกำหนดทิศทางขององค์กร คือกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ การากก่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรืออีกกระบวนการหนึ่ง คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ การาก กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์; องค์กร; กระบวนการ

Abstract

Studying information on Strategy Process Model in the implementing strategies in organization to succeed. Strategy is the planning of management using appropriate techniques or methods of allocation of resources and other activities. For the operator

use it continuously and act in the same direction. Strategy consists of 4 components: (1) Vision (2) Mission (3) Gold (4) Strategy. Strategy development process, the organization may determine the direction of the organization is define visions, missions, gold before analyze external and internal environments to determine strategies and then implement strategies. Another process is to analyze external environment and internal environment to find weaknesses, strengths opportunities and threats. Then set the vision, missions, goals define strategies, implement strategies and strategic control.

Keywords : strategy; organization; Process

บทนำ

สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีควรศึกษา รับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญของบริบทแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อจะได้นำมาสู่แนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้ตรงตามความต้องการและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน ให้องคาพยพต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อมกัน โดยประการแรก การบริหารจัดการโดยปรับใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ในการบริหารงานในสถานศึกษา ประการต่อมาคือ การสื่อสารทั้งภายในและระหว่างองค์กร โดยการสื่อสารภายในเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ถูกต้อง และนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการสื่อสารระหว่างองค์กรนั้นเพื่อเพิ่มโอกาส และลดอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา ประการสุดท้ายคือ การสร้างความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา เช่น ชุมชน องค์กรเอกชน บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ วิทยาลัย การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องตระหนักว่า สถานศึกษาคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีทีมงานในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีมุมมองและแนวคิดต่อสถานศึกษาที่เป็นระบบ เนื่องจากการมองงานในสถานศึกษาแยกส่วนแล้ว อาจทำให้ไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาได้ เนื่องจากขาดความเชื่อมโยง ความต่อเนื่อง และความสอดคล้องที่จะให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of belonging) และความเป็นหนึ่งเดียว (Unity) สถานศึกษาในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้จะสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าสถานศึกษาที่ทำหน้าที่เพียงบอก สอน และผลิตเพียงผู้สำเร็จการศึกษาเท่านั้น การประสานงานร่วมมือกันในส่วนการบริหารต่าง ๆ ย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะให้ชุมชนเข้ามาร่วมพัฒนาได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องช่วยเหลือชุมชนเป็นการตอบแทนเช่นกัน เช่น อาจดึงปราชญ์ชาวบ้านมาร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน ขณะเดียวกันก็อาจจะมีการนำผลิตภัณธ์ที่เป็นภูมิปัญญามาขายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้คนที่มิภูมิปัญญาเหล่านั้นอยู่ได้ หรือจัดงาน (Event) ต่าง ๆ ในช่วงเทศกาลสำคัญเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่าง

โรงเรียนกับชุมชน เป็นต้น^๑ กลยุทธ์มี ๔ องค์ประกอบพื้นฐาน คือ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์กรคาดหวังจะเป็นในอนาคต (๒) พันธกิจ (Mission) ประกาศหรือข้อความของหน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง (๓) เป้าประสงค์ (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามทำให้สำเร็จ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจนกระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร (๔) กลยุทธ์ (strategy) การระบุกระบวนการเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้เหมาะสมต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ดังนั้น เพื่อให้การใช้กลยุทธ์ในองค์กรให้สำเร็จ ต้องใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมขององค์กร หน่วยงาน และโรงเรียนนั้นๆ ตั้งอยู่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายกลยุทธ์

เมื่อกล่าวตามความหมายของกลยุทธ์ทางภาษาต่างประเทศ คำว่า strategy มาจาก strategos ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า stratos ซึ่งหมายถึง army หรือ กองทัพ ผสมกับคำว่า agein ซึ่งหมายถึง lead หรือ นำหน้า จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า leading the total organization หรือ การนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร^๒ ซึ่งถ้าใช้กับกองทัพ กลยุทธ์จะหมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม มีวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้^๓ ภาณุ ลิ้มมานนท์ ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ แผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์กรซึ่งสอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์การวางแผนรวมหรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์กรซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมแผนการปฏิบัติการอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม^๔ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้ให้ความหมาย

^๑ ญัฐพงศ์ จันทะศิริ และบุญฤทธิ์ บุญมา, กลยุทธ์การพัฒนาศาสนศึกษา (Developments Strategies for Schools), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52236> [๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^๒ วัฒนา วงเกียรติรัตน์, การวางแผนกลยุทธ์: การกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิคจำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

^๓ ราชนิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๗๓.

^๔ ภาณุ ลิ้มมานนท์, เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : ภาณินา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘.

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้ การกำหนด กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในอันที่จะตอบคำถาม มักจะประสบกับองค์กรธุรกิจ โดยทั่วไป เช่น โอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรมที่คนอยู่เป็นอย่างไร สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร ปัจจัยใดที่เป็นตัวกำหนดหรือเป็นแรงผลักดันของการแข่งขัน อุตสาหกรรมที่ตนอยู่จะเป็นอย่างไร ในอนาคตคู่แข่งในอุตสาหกรรมจะมีการเคลื่อนไหวอย่างไร กลยุทธ์ใดที่ควรเลือกเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในอนาคต เป็นต้น^๕ อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์หมายถึงแบบแผน วิธีการ เทคนิคในการปฏิบัติตามแบบแผนปฏิบัติการ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมาย การวางแผนเพื่อการปฏิบัติตามแบบแผน^๖ ธาดา อักษรขึ้น ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า (๑) องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ คือ (๑) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร (๒) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน (๓) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (๔) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา (๕) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (๖) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ (๗) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้^๗ ถวิล ลดาวัลย์ ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า (๑) สภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (๒) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๗ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) พัฒนาระบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วม ๒) สร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผลเพื่อยกระดับ

^๕ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

^๖ อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสมาคมฯ, ๒๕๔๒), หน้า ๒๙.

^๗ ธาดา อักษรขึ้น, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า”, วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๗) : ๓๕๗.

คุณภาพการเรียนรู้ ๓) พัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ ๔) ส่งเสริมและพัฒนาการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ๕) สร้างภาคีเครือข่ายและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ๖) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ๗) ส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา^๔

จากความหมายของกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงการวางแผนของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติการใช้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถพลิกแพลง ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจะมีอยู่แล้วหรือตั้งขึ้นมาใหม่ก็ได้ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ คือ (๑) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร (๒) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน (๓) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (๔) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา (๕) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (๖) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ (๗) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์มี ๔ องค์ประกอบพื้นฐาน คือ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์กรคาดหวังจะเป็นในอนาคต (๒) พันธกิจ (Mission) ประกาศหรือข้อความของหน่วยงานที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง (๓) เป้าประสงค์ (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามทำให้สำเร็จ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจนกระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร (๔) กลยุทธ์ (strategy) การระบุกระบวนการเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สมพงษ์ จ้อยศิริ ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชนโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) พันธกิจ (Mission) หมายถึงการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นพันธกิจ ตามยุทธศาสตร์มี ๒ ระดับคือ พันธกิจดั้งเดิม

^๔ ถวิล อดุลย์, “กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒๕ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑) : ๒๕๕.

องค์กรจะต้องปฏิบัติเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ และ พันธกิจตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (๒) วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (๓) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงแผน การปฏิบัติ ซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (๔) แผนปฏิบัติการ (Plan) หมายถึงการนำแผนมาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้^๙ กลยุทธ์ คือกลยุทธ์ระดับกิจการ (Enterprise Strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ชนิดใดจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย (๑) ตลาดในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์และฐานะทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์ (๒) ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (อัตราการเติบโตทางการตลาด) (๓) ทรัพยากรของกิจการเทียบกับคู่แข่ง (๔) ช่วงเวลา (๕) ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่ (๖) การกระทำและการปฏิบัติตอบต่างๆ ของคู่แข่ง^{๑๐} ประคอง บุญครอง ได้ให้ความหมาย องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์^{๑๑} สุพจน์ อินทวาท และคณะ ได้ให้ความหมายองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์นั้นมี ๔ ประการ คือ การกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (๑) การกิจ หมายถึงความรับผิดชอบและหรือ ลักษณะกิจการที่ต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นที่รวมเอาความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกิจจะเป็นตัวบ่งบอกถึงเหตุผลในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนบ่งบอกถึงผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการกำหนดการกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติงาน (๒) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หมายถึงความสำเร็จที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยความสำเร็จนั้นต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้และความสำเร็จนั้นจะต้องกระทำภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น กำลังคน กำลังเงิน เวลา และวัสดุอุปกรณ์ (๓) กลยุทธ์ หมายถึงกลเม็ด หรือยุทธวิธีที่ทำให้บรรลุซึ่งเป้าหมายเป็นความมุ่งหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งเกิดขึ้นทันทีจากการกระทำ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานตามยุทธวิธี หรือกิจกรรม ซึ่งมักมีลักษณะเป็นผลทางวัตถุประสงค์ (๔) แผนปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการในการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับการกระทำ (กลยุทธ์ ยุทธวิธี กิจกรรม) ในอนาคตโดยวิธีทางที่ดีที่สุด อธิบายขยายความคือ

^๙ สมพงษ์ จ้อยศิริ, **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^{๑๐} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, “ประโยชน์และการบริการ”, **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๙๘.

^{๑๑} ประคอง บุญครอง, “กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**, (๒๕๕๘) : ๑๔.

การนำเอากลยุทธ์ ยุทธวิธีหรือกิจกรรม โดยจัดการกิจกรรมเหล่านั้นตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง เมื่อกิจกรรมเหล่านั้นนำไปปฏิบัติแล้วจะก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายเป็นลำดับถัดไป^{๑๒}

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) (๒) พันธกิจ (Mission) (๓) เป้าประสงค์ (Gold) (๔) กลยุทธ์ (strategy)

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กลยุทธ์มีองค์ประกอบหลัก ๔ ด้าน และมีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ดังนี้คือ (๑) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะมีส่วนช่วยในการแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น (๒) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Analysis) คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร (๓) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเรื่องการแข่งขันและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำกลยุทธ์นั้นพึงระลึกเสมอว่า การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ การจัดทำกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด ในบางกรณีการวางแผนกลยุทธ์คือการจัดทำกลยุทธ์สำหรับองค์กร แต่ไม่ใช่การจัดทำกลยุทธ์จะเป็นการวางแผนทุกครั้ง (๔) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดทิศทางขององค์กร

^{๑๒} สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์, (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๖), หน้า ๓๓ - ๓๓๓.

และจัดทำกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล่อแหลมของการบริหารกลยุทธ์^{๑๓} วัฒนา วงเกียรติรัตน์ ได้ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น หลังจากทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่งในการแข่งขันว่าองค์กรของเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งใดในอุตสาหกรรมที่เราอยู่^{๑๔} และภารกิจขององค์กรจะบ่งบอกถึงกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม และยังเป็นการบอกให้ทราบถึงขอบเขตในการดำเนินธุรกิจเอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กรซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนทราบถึงแนวคิดหรือหลักการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๕} พร้อมทั้ง วัตถุประสงค์ คือการกำหนดภารกิจของธุรกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลที่ธุรกิจต้องการจะบรรลุ^{๑๖}

จากการนำกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ นั้น องค์กรอาจจะกำหนดทิศทางขององค์กร คือกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจก่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรืออีกกระบวนการหนึ่ง คือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจ กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

^{๑๓} พสุ เดชะรินทร์และคณะ, *แผนที่ยุทธศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (๑๙๖๖) จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๔-๒๗.

^{๑๔} วัฒนา วงเกียรติรัตน์, *การวางแผนกลยุทธ์: การกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิก, ๒๕๔๘), หน้า ๗๒.

^{๑๕} วัฒนา วงเกียรติรัตน์, *การวางแผนกลยุทธ์: การกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*, หน้า ๗๔.

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖.

บทสรุป

การวางแผนของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติการใช้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถพลิกแพลงยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจะมีอยู่แล้วหรือตั้งขึ้นมาใหม่ก็ได้ มีองค์ประกอบของกลยุทธ์ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยอาจจะเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หรือการระดมสมองกันระหว่างผู้บริหารและคณะทำงาน (๒) พันธกิจ (Mission) คือการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (๓) เป้าประสงค์ (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามทำให้สำเร็จ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจนกระชับตรงจุด และสามารถวัดได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร (๔) กลยุทธ์ (strategy) การวางแผนการปฏิบัติเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้เหมาะสมต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ พร้อมมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์นั้น องค์กรอาจจะกำหนดทิศทางขององค์กร คือกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจก่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรืออีกกระบวนการหนึ่ง คือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจ กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ คือ (๑) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร (๒) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน (๓) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (๔) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา (๕) กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (๖) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ (๗) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

บรรณานุกรม

ธัญญา ชันดี, ถวิล ลดาวัลย์. “กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒๕ ๒๕ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑) : ๒๕๕.

- ธาดา อักษรขึ้น. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า”. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๗) : ๓๕๗.
- ประคอง บุญครอง. “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, (๒๕๕๘) : ๑๔.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ ๑๙๖๖ จำกัด, ๒๕๔๘.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ภาวิณาส, ๒๕๕๒.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. “ประโยชน์และการบริการ”. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงาน บุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๖.
- วัฒนา วงเกียรติรัตน์. การวางแผนกลยุทธ์: การกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิคจำกัด, ๒๕๔๘.
- สมชาย ภาณุสนธิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๒.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ. ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕.
- สุพจน์ อินทวงศ์ และคณะ. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๖.
- อุทัย บุญประเสริฐ. รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๒.
- ณัฐพงศ์ จันทะศิริ และบุญฤทธิ์ บุญมา. กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา (Developments Strategies for Schools). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52236> [๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๓].