



## สมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมคิด สกุลสถาปัตย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

อีเมล: somkid.st@gmail.com

Received: July 1, 2022 Revised: July 1, 2022 Accepted: July 1, 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง “สมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะสำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คนเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ตลอดจนดำเนินการตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการสถานศึกษาจำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการประมวลผลการตรวจสอบยืนยัน คือ ความถี่และร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การวินิจฉัยองค์การโดยพลังร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การกำหนดทิศทางองค์การตามกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ 3) การสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ 4) การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบองค์รวม และ 5) การควบคุม ประเมินและปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ยืดหยุ่นคุณค่าเป็นหลัก และ 40 พฤติกรรมบ่งชี้ (แต่ละสมรรถนะประกอบด้วย 8 พฤติกรรมบ่งชี้)

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



## The Key Competencies for Strategic Management of Basic Education Schools

Somkid Sakunsatapat

Permanent Lecturer of Educational Administration Branch, Faculty of Education,

Bangkokthonburi University

E-mail: somkid.st@gmail.com

### ABSTRACT

“The Key Competencies for Strategic Management of Basic Education Schools” was a descriptive research. The purpose of this research was to determine the key competencies and the indicative behaviors for strategic management of basic education schools. The research techniques were document analysis and synthesis, in-depth interview of the 9 specific selected experts/specialists who had the body of knowledge and experiences in strategic education management, focus group discussion of the 6 specific selected experts/specialists for the empirical data collecting, and interview of the 7 specific selected experts/specialists who had the body of knowledge and experiences in education management for the connoisseurship technique in consideration of the key competencies for strategic management of basic education schools. The research instruments were document analysis form, unstructured interview form, focus group discussion record form and structured interview form and check list form. The data were analyzed by content analysis, and then data synthesis. Statistics that used for data processing of confirmation were frequency and percentage.

The research findings revealed that: the key competencies for strategic management of basic education schools consisted of 5 competencies, namely 1) Stakeholders’ synergy used organization scanning, 2) Establishing of feasibility strategy mindset oriented organization direction, 3) Creation of empirical situation suited outstanding different strategies, 4) Holistic value creation focus cascading of strategic implementation and 5) Value chain based strategic control, evaluation and change and 40 indicative behaviors (each competency comprised of 8 indicative behaviors) .

**Keywords:** Competencies, Strategic Management, Basic Education Schools



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทของโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างคาดไม่ถึง (Disruptive Change) ในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจุบันผู้รับบริการมีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศและเรียกร้องด้านคุณภาพของบริการที่แตกต่าง (Sasin Executive Education, 2016) องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรการศึกษา จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้งดังกล่าวโดยการมองหารูปแบบ การบริหารใหม่ ๆ เพราะการคิดเหมือนเดิม ทำเหมือนเดิมไม่สามารถตอบโจทย์ในทุกสถานการณ์ หากองค์กรใด ไม่สามารถปรับตัวได้เร็วและทันก็จะมีขีดศักยภาพในการแข่งขันและดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะการบริหาร (Hellriegel, 2001) เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจ (แรงขับภายใน) ที่มุ่งความสำเร็จอันจะก่อให้เกิดผลงานที่แตกต่างโดดเด่นและสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า (McClelland, D. C. (1973: 1-14) รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านกลยุทธ์การบริหารและการออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (พฤทธิ เทตจิบ, 2552) ตลอดจนการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสมและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ชัชชญา พิระขรณศิริ, 2563: 126 -139) นอกจากนี้ปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบคาดไม่ถึงมากที่สุดเนื่องจากมุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรด้วยการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ทั้งยังเป็นการบริหารแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นอนาคต มุ่งเน้นผลลัพธ์และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วรารัณดา ผลประเสริฐ, 2554: 9 -13) โดยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคาม ในสภาพแวดล้อม (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554: 1) ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางองค์กร การออกแบบกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555: 20-21) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวหรือขยายตัวโดยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจนและเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความเป็นพลวัตและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องออกแบบและปฏิบัติการกำหนดทิศทาง กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์รวมทั้งจัดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562: 8) จึงถือได้ว่ายังมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างยังต้องพึ่งพา “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ในฐานะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2564) สำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ (Fred, 1997: 5) ซึ่งให้ความสำคัญกับศักยภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Thompson and Strickland, 2003: 6)



สถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์การทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดการณ์ได้จึงจำเป็นต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงและ ผลักดันให้เกิดรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเพื่อสามารถอยู่รอดได้โดยเร่งปรับเปลี่ยน กระบวนการบริหารจัดการในลักษณะเชิงรุก นั่นก็คือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องประจักษ์ชัดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเชิงบวกและเชิงลบทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรจะสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโต ได้ต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตและฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องประเมิน ศักยภาพขององค์กรและเปรียบเทียบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาอนาคต และแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2556) ยิ่งกว่านั้นในกระบวนการ บริหารองค์การสมัยใหม่สมรรถนะยังเป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังเนื่องจากเป็นรากฐานของความสำเร็จทาง กลยุทธ์ขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึง ควรจะได้นำขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากขีดความสามารถเชิงสมรรถนะใน องค์กรช่วยสะท้อนให้ผู้บริหารทราบถึงขีดความสามารถ ที่แท้จริงขององค์กรซึ่งเกิดจากศักยภาพที่มี อยู่และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งสมรรถนะสามารถสะท้อน ออกมาได้ในรูปแบบที่สามารถเห็นหรือตรวจสอบได้อย่างชัดเจนและรูปแบบที่ซ่อนเร้นไว้ (วรรณวิชนี ถนอมชาติและคณะ, 2559) สำหรับสมรรถนะทางการบริหารนั้นเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดง ถึงศักยภาพที่โดดเด่น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) สมรรถนะในการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตามปัจจุบันยังไม่มีข้อมูลสารสนเทศ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึง มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานเพื่อให้ได้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนวัตกรรมซึ่งสามารถ นำไปใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้น พื้นฐานให้สามารถผลิตผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพในทุกมิติ

## คำถามการวิจัย

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะใดบ้างเป็นสมรรถนะที่ สำคัญ และในแต่ละสมรรถนะมีพฤติกรรมใดบ้างเป็นพฤติกรรมบ่งชี้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะสำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาซึ่งมีขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย** โดยการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ข้อค้นพบต่าง ๆ และข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะ



โดยเฉพาะสมรรถนะทางการบริหาร การคิดเชิงกลยุทธ์ การจัดการ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการบริหารโครงการขององค์การในอนาคตของ McClelland, D. C. (1973), Blank, William E. (1982), Boyatzis, R.E. (1982), Boam, R and Sparrow, P. (1992), Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992), Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), Zwell, M. (2000), Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001), Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W. (2001), Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004), Clark (2009), Sullivan (2014), Kennedy and Dresser. (2015), McLean (2015), Owens (2015) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบต่าง ๆ และข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์ของ Freeman, R. E. (1984), Wright, Peter L., Kroll, Mark J., Parnell John A. (1996), Fred, David R. (1997), Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2002), Thompson, Arthur A. Jr. and Strickland, A. J. (2003), Morgan, Mark, Revitt, Raymond E., Malex, William. (2010) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะสำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้

2.1 การศึกษาประเด็นสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แนวคิด/ทฤษฎีสมรรถนะการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นฐานคิด ด้วยการนำผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มากำหนดประเด็นและแนวคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คนซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงโดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก (purposeful sampling) ตามแนวคิดของPatton (1990) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีองค์ความรู้อย่างแท้จริงและมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด information-rich casesของ Patton (1990) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างซึ่งแนวคำถามสร้างเชื่อมโยงกับคำถามการวิจัยและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยคำถามหลัก คำถามขอรายละเอียดและความชัดเจนเพิ่มเติม และคำถามเพื่อตามประเด็นซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Rubin and Rubin (1995) จากนั้นนำแนวคำถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระเบียบวิธีวิจัยและการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 5 คนพิจารณาตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปทดสอบสัมภาษณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูล (ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ) ในการวิจัย จำนวน 9 คน ปรับแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละประเด็นสมรรถนะ

2.2 การกำหนดสมรรถนะสำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำประเด็นสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์กำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน (ชาย โปธิสตา, 2550: 241) ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงกลยุทธ์ 10 ปีขึ้น



ไป ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตามแนวคิดของ Stewart and Shamdasani (1990) คือ มีลักษณะสำคัญ คล้ายคลึงกันคือปฏิบัติงานอยู่ในแวดวงการบริหารการศึกษา ซึ่งเอื้อต่อพลวัตกลุ่มที่เหมาะสม มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงซึ่งส่งผลให้ผู้ให้ ข้อมูลสามารถเสนอความคิดและประสบการณ์ที่แตกต่างหลากหลายซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Spradley (1979: 47) โดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สนทนากลุ่มเกี่ยวกับประเด็นสมรรถนะ สำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์ จากนั้น กำหนดสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและพฤติกรรมบ่งชี้ ของแต่ละสมรรถนะ

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันสมรรถนะสำคัญ

ด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 คน ซึ่ง ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงโดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก (Patton, 1990) ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและ ภาคราชการที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบตรวจสอบรายการ คำถามสร้างเชื่อมโยงและ สอดคล้องกับคำถามการวิจัยในประเด็นความสำคัญ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ ประโยชน์ได้ จากนั้นนำสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะที่สังเคราะห์และกำหนดในขั้นตอนที่ 2 มาเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสำคัญ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ ประโยชน์ได้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่และร้อยละ แล้วสรุปผลการตรวจสอบยืนยันและปรับสมรรถนะที่สำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะให้ สมบูรณ์

## ผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ สมรรถนะสำคัญ ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การวินิจฉัย องค์การโดยพลังร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดทิศทางองค์การตามกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไป ได้ การสร้างกลยุทธ์ ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การ ปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบ องค์กรรวม และการควบคุม ประเมินและปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้อง กับคุณค่าเป็นหลัก และ 40 พฤติกรรมบ่งชี้ (แต่ละสมรรถนะประกอบด้วย 8 พฤติกรรมบ่งชี้) ดังนี้

**สมรรถนะที่ 1 “การวินิจฉัยองค์การโดยพลังร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”** ประกอบด้วย พฤติกรรมบ่งชี้ คือ 1) การจัดทีมสำรวจข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร 2) การระดมสมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์ศักยภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การฝึกกำลังผู้เกี่ยวข้องประเมินสภาพ ที่เป็นข้อดีและข้อเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร 4) การประชุมภาคีเครือข่ายวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีผลต่อ องค์กรในหลายด้าน 5) การกระตุ้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ตรวจสอบความสัมพันธ์และเปรียบเทียบ ผลกระทบต่อองค์กร 6) การประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านบวก



และปัจจัยด้านลบทั้งภายในและภายนอกองค์กร 7) การมุ่งใจให้ผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร 8) การระดมความคิดผู้รับบริการในการจำแนกความต่างของสภาวะองค์กรที่จะเป็นไปในอนาคต

**สมรรถนะที่ 2 “การกำหนดทิศทางองค์กรตามกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้”** ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ คือ 1) การจินตนาการทิศทางที่องค์กรเลือกปฏิบัติในการรับมือกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ 2) การคาดการณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ต้องการจะเป็นและระบุตำแหน่งของทิศทาง ที่จะไปในอนาคตอย่างชัดเจน 3) การระบุภาพอนาคตตามความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ 4) การระบุผลิตภาพเป็นไปตามฐานการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกองค์กร 5) การนำเสนอทิศทางการพัฒนาที่สามารถใช้กรอบการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร 6) การสื่อสารอนาคตภาพสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการเพิ่มผลิตภาพเชิงคุณภาพ 7) การใช้ศิลปะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ท้าทายให้บุคลากรเข้าใจทั่วถึงจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วม 8) การกำหนดภาพลักษณ์องค์กรในอนาคตที่สมบูรณ์แบบบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง

**สมรรถนะที่ 3 “การสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ”** ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ คือ 1) การออกแบบวิธีดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดวิธีดำเนินการสู่เป้าประสงค์โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ 3) การนำผลการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมาจับคู่พิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดวิธีดำเนินการ 4) การผนึกกำลังจุดแข็งในการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสสร้างวิธีการพัฒนาเชิงรุก 5) การแสวงหาวิธีการเชิงพัฒนาโดยใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร 6) การจัดการดำเนินการเชิงรับโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กรด้านข้อจำกัด 7) การดำเนินการพลิกแพลงยุทธวิธีโดยการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด 8) การปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

**สมรรถนะที่ 4 “การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบองค์รวม”** ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ คือ 1) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ในการสื่อสารการบริหารองค์กรตามแผนที่เส้นทางการพัฒนา ที่ร่วมกันกำหนด 2) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการคำนึงถึงความเชื่อมโยง/สอดคล้อง/ลดความซ้ำซ้อน 4) การเลือกกลวิธีการปฏิบัติใช้การเข้าใจผู้รับบริการภายใต้ขีดความสามารถแบบผสมวิธี 5) การพิจารณากำหนดเทคนิควิธีโดยใช้ทรัพยากรทางการศึกษาในส่วนที่จะนำประโยชน์จากโอกาส 6) การปรับลดการดำเนินการบางส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา 7) การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ระดมทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ 8) การขับเคลื่อนการดำเนินการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์

**สมรรถนะที่ 5 “การควบคุม ประเมินและปรับเปลี่ยนเชิงยุทธวิธีห่วงโซ่คุณค่าเป็นหลัก”** ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ คือ 1) การตรวจสอบผลการปฏิบัติทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม 2) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมินซึ่งสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์กร 3) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับผลลัพธ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับเป้าประสงค์และมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ 5) การยืนยันยุทธวิธีเชิงรุกที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด 6) การพิจารณาทบทวนและหาสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน 7) การปรับกลยุทธ์โดยการนำผลการประเมินคุณค่าแบบรอบด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มาใช้เป็นฐาน 8) การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพิ่มคุณค่าให้ทุกจุดของกระบวนการบริหารจัดการในลักษณะเสริมเติมเต็มซึ่งกัน และกัน



## อภิปรายผล

สมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การวินิจฉัยองค์การโดยพลักร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดทิศทางองค์การตามกรอบคิดเชิงยุทธวิธีที่เป็นไปได้ การสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบองค์รวม และการควบคุม ประเมินและปรับเปลี่ยนเชิงยุทธวิธีให้สอดคล้องกับคุณค่าเป็นหลักทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการนำองค์การซึ่งมุ่งเน้นอนาคตด้วยการสร้างความแตกต่างโดยใช้จุดแข็งและโอกาสเป็นฐานการพัฒนา รวมทั้งลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ การกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นทิศทางแห่งอนาคตที่เกิดจากการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ การกำหนดกลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลกับสถานะแวดล้อมที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ และการสื่อสารกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Thompson and Strickland (2003: 6) ซึ่งเสนอว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมเชิงกลยุทธ์สำคัญสำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของเชมณัฐ ฤกษ์ไชย (2556: 218-261) ที่ระบุว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ สนับสนุนผลการวิจัยของจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ และคณะ (2560: 318-333) ซึ่งพบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับผลการวิจัยของสากล หรหมศิริเดช และคณะ (2560: 225-234) ซึ่งพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบหลัก คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก) การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์ การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ) และการควบคุมและประเมินผล (การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน) สนับสนุนผลการวิจัยของพรทิพย์ อุปลัมภ์ (2561) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564) ที่ระบุว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสำคัญสำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564: 35-46) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์กลยุทธ์ การจัดท่ากลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์สำคัญสำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบทั้ง 5 สมรรถนะสามารถอภิปรายผลได้ว่า

1. การวินิจฉัยองค์การโดยพลักร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลกระทบโดยตรงจากการบริหารจัดการองค์การ สามารถเสนอความต้องการจำเป็น จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัดที่แท้จริงขององค์การ การร่วมกันตรวจสอบความสัมพันธ์และเปรียบเทียบของสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก ที่กระทบต่อองค์การจึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวคือผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการทางการศึกษาที่องค์การ



จะต้องคำนึงถึงและพลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะพลังเสริมจะต้องมากกว่าพลังต้าน รวมทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Freeman (1984) ที่ระบุว่าผู้บริหารองค์การต้องสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์การและ/หรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การสนับสนุนแนวคิดของ Kotter (2007: 92) ที่เสนอว่าการบริหารต้องสร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วนด้วยการประเมินสถานะโดยชี้ให้เห็นถึงวิกฤติและโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ สร้างแรงบันดาลใจให้ทำงานเป็นทีม สนับสนุนผลการศึกษานักวิชาการ ปิ่นทอง และคณะ (2559: 801-814) ที่ปรากฏว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของเอมอร จันทร ขุนทด (2559) ซึ่งพบว่าการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สนับสนุนผลการศึกษาศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559: 72-79) ที่พบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สนับสนุนผลการศึกษาศุติกาญจน์ อุ้นประเดิม และคณะ (2561) ที่พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษานั้นการศึกษาศาสนาของสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยร่วมมือกัน ทุกฝ่าย สอดคล้องกับผลการศึกษาวรรณ เจตยวรรณ (2561: 18-33) ที่ปรากฏว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินการประเมินสภาพโรงเรียนให้เหมาะสม สนับสนุนแนวคิดของชินวัตร เชื้อสระคู (2562: 200-215) ซึ่งเสนอทัศนะเกี่ยวกับความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดโดยเน้นให้ภาคีต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยตรวจสอบ สนับสนุนผลการวิจัยของภริญา ชัดติยะ และคณะ (2562: 460-471) ที่พบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยเน้นการดึงดูดเด่นขององค์การออกมาและหาจุดด้อยที่ควรพัฒนาสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของอำพล นววงศ์เสถียร (2562: 44) ที่ระบุว่าจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการประเมินสถานการณ์ขององค์การ สนับสนุนผลการวิจัยของ บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ (2565: 122-131) ที่พบว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

**2. การกำหนดทิศทางองค์การตามกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้** เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการคิดเชิงกลยุทธ์ใช้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมหรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดขององค์การเป็นฐาน การระบุผลผลิตภาพขององค์การจึงเป็นไปตามฐานการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกองค์การ ทิศทางที่กำหนดจากการพิจารณาตรวจสอบความสัมพันธ์และเปรียบเทียบผลกระทบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การจึงถือว่าเป็นทิศทางที่สำคัญและเป็นจริงได้ ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษานักวิชาการ ปิ่นทอง และคณะ (2559: 801-814) ที่พบว่าการกำหนดทิศทางองค์การจำเป็นสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาศุติกาญจน์ อุ้นประเดิม และคณะ (2561) ที่พบว่าการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สนับสนุนผลการวิจัยของวรรณ เจตยวรรณ (2561: 18-33) ซึ่งพบว่าการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลนั้นจะต้องเน้นการจัดวางทิศทางของโรงเรียนในการจัดการเชิง กลยุทธ์โดยการประชุมร่วมกันกำหนดทิศทางและชี้แจง



ให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงทิศทางอย่างชัดเจนสนับสนุนผลการศึกษาของปัญญากร เวชศาสตร์ และคณะ (2565: 231-248) ซึ่งพบว่าการกำหนดทิศทางการบริหารอย่างเหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

**3. การสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ**เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การต้องชัดเจนและเป็นความต้องการจำเป็นขององค์การอย่างแท้จริงซึ่งเกิดจากการนำผลการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมาจับคู่พิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดเทคนิควิธีและพร้อมปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป สอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559: 72-79) ที่พบว่าการกำหนดกลยุทธ์สำคัญสำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอมอร จันทรขุนทด (2559) ซึ่งพบว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สนับสนุนผลการศึกษาของชุดิภาญจน์ อุ่นประเดิม และคณะ (2561) ที่พบว่าการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของวันเพ็ญ คุ่มโต และคณะ (2561: 422-437) ที่ปรากฏว่าการกำหนดและการจัดทำกลยุทธ์สำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของครู สนับสนุนผลการศึกษาของวรวรรณ เจตยวรรณ (2561: 18-33) ที่พบว่าการกำหนด กลยุทธ์ของโรงเรียนโดยการศึกษากลยุทธ์เดิมที่ผ่านมาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปจำเป็นสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล สนับสนุนแนวคิดของชินวัตร เชื้อสระคู (2562: 200-215) ที่ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรเน้นการนำกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นใหม่มาใช้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ สนับสนุนผลการวิจัยของภริญา ชัดติยะ และคณะ (2562: 460-471) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นการกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญมากและควรใช้หลากหลายวิธีในการกำหนดกลยุทธ์ คือการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของอำพล นววงศ์เสถียร (2562: 45) ที่เน้นว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นการระบุว่าในอนาคตองค์การจะเลือกกลยุทธ์ที่มีลักษณะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนสนับสนุนผลการศึกษาของบุญทิพย์ ใหญ่เลิศ (2565: 122-131) ซึ่งปรากฏว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

**4. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบองค์รวม** เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่าบริการในลักษณะองค์รวมโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนผลการวิจัยของนุชจรินทร์ ปันทอง และคณะ (2559: 801-814) ที่ปรากฏว่าการปฏิบัติตาม กลยุทธ์จำเป็นสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559: 72-79) ที่พบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สนับสนุนผลการศึกษาของสุนทรสส์ เพชรรัชคำด่าง และคณะ (2559) ที่พบว่าการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับผลการวิจัยของเอมอร จันทรขุนทด (2559) ซึ่งพบว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้อง



กับผลการวิจัยของชุดิกาณูจน์ อุ่นประเดิม และคณะ (2561) ที่พบว่าการจัดทำแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาต้องมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริงและตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สนับสนุนผลวิจัยของวันเพ็ญ คุ่มโต และคณะ (2561: 422-437) ที่พบว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์สำคัญต่อการจัดการกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของครู สอดคล้องกับผลการศึกษาของวรวรรณ เจริญวรรณ (2561: 18-33) ซึ่งพบว่าการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการมีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล สอดคล้องกับผลการวิจัยของภริญา ชัดติยะ และคณะ (2562: 460-471) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสำคัญและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ควรแปลงกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงาน กำหนดงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน สนับสนุนแนวคิดของ อำพล นววงศ์เสถียร (2562: 55-59) ซึ่งระบุว่าถ่ายทอดกลยุทธ์เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนแนวคิดของดำรงค์ วัฒนา (2563) ที่เสนอว่าการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงสู่การปฏิบัตินั้นความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดทำแผนงาน/โครงการที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญทิพย์ ไชยเลิศ (2565: 122-131) ที่พบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สนับสนุนผลการศึกษาของปัญญากร เวชชาสตร์ และคณะ (2565: 231-248) ซึ่งพบว่า ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

**5. การควบคุม ประเมินและปรับเปลี่ยนเชิงยุทธียึดห่วงโซ่คุณค่าเป็นหลัก** เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการจัดการเชิง กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องควบคุม ประเมิน และปรับกลยุทธ์โดยใช้การจัดการห่วงโซ่คุณค่า ที่ต้องให้ความสำคัญกับคุณค่า (ความคุ้มค่า) การบริการลูกค้า การเพิ่มคุณค่าให้ทุกจุดของกระบวนการบริหารจัดการระบบเพื่อเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter (1985) ที่เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความเป็นเลิศแบบยั่งยืนคือการจัดการโซ่อุปทานและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งเน้นการจัดการในลักษณะการเพิ่มคุณค่าให้ทุกจุดของกระบวนการบริหารจัดการระบบเพื่อเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันโดยมุ่งสร้างความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ในบริการบนฐานสมรรถนะที่ตนเชี่ยวชาญให้มีความพิเศษเฉพาะตัวซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และคณะ (2559: 801-814) ซึ่งพบว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์สำคัญต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนผลการศึกษาของศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559: 72-79) ที่ปรากฏว่าการประเมินกลยุทธ์จำเป็นสำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนทรส์ เพชรรัชคำด้วง และคณะ (2559) ซึ่งพบว่าการควบคุมและการประเมิน กลยุทธ์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนผลการศึกษาของเอมอร จันทรขุนทด (2559) ที่พบว่าการควบคุมเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับผลการศึกษาของวรวรรณ เจริญวรรณ (2561: 18-33) ที่ปรากฏว่าการควบคุมกลยุทธ์และการทบทวนหลังการปฏิบัติงานสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล สนับสนุนผลการศึกษาของภริญา ชัดติยะ และคณะ (2562: 460-471) ที่พบว่าการประเมินและควบคุมมีความสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และการประเมินผลนั้น ควรดำเนินการตั้งแต่มก่อนปฏิบัติ ชวนนำไปปฏิบัติและหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน สนับสนุนผลการวิจัยของ



บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ (2565: 122-131) ที่พบว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ได้ข้อค้นพบในลักษณะองค์ความรู้ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 วงการการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในบริบทแห่งศตวรรษที่ 21

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนาสมรรถนะสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวินิจฉัยองค์การโดยพลังร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดทิศทางองค์การตามกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ การสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างโดดเด่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเน้นการสร้างคุณค่าแบบองค์รวม และการควบคุม ประเมิน และปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ด้วยข้อมูลค่าเป็นหลัก

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของอาเซียน

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดการบูรณาการที่โดดเด่นเป็นฐานคิด

## บรรณานุกรม

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ. (มกราคม-เมษายน 2564) . “กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา.” วารสารการบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด. 1 (1) : 35-46.

เชมณัฐ ภูทองไชย. (2556) . องค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์และคณะ. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560) . “การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 11 (2) : 318-333.

ชัชชญา พิระชนมิตร. (2563) . “ความท้าทายการจัดการศึกษาในยุค Disruptive Change ของผู้บริหารสถานศึกษา.” ศึกษาสารสาธิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 4 (2) : 126-139.

ชินวัตร เชื้อสระคู. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562) . “การบริหารเชิงกลยุทธ์ : ความท้าทายและข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์องค์กรภาครัฐ.”วารสารการเมืองการปกครอง.9 (2) : 200-215.



- ชุติกาลญจน์ อุ้นประเดิมและคณะ. (มกราคม-เมษายน 2561) . “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.”บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. 14 (1) : 205-219.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2552) . การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2563) . การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ.พิมพ์ครั้งที่ 24. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชจรินทร์ ปิ่นทองและคณะ. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559) . “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.” Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 9 (2) : 801-814.
- บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ. (เมษายน-มิถุนายน 2565) . “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.10 (39) : 122-131.
- ปัญญากร เวชศาสตร์และคณะ. (มกราคม-เมษายน 2565) . “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี.” วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ. 9 (1) : 231-248.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554) . การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2561) .การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ อุปถัมภ์. (2561) . ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) . สุราษฎร์ธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พฤทธิ์ เทศจีบ. (กรกฎาคม-กันยายน 2552) . “การถดถอยขององค์การและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ.”วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 29 (3) : 206-218.
- ภริญา ชัดติยะและคณะ. (มกราคม-มิถุนายน 2562) . “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำวารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.10 (1) : 460-471.
- วันเพ็ญ คุ่มโตและคณะ. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561) . “การจัดการกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.”วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย.10 (2) : 422-437.
- วรรณวิชนี ถนอมชาติและคณะ. (มิถุนายน 2559) . “ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเพื่อการสรรหาและคัดเลือก.” RMUTT Global Business and Economics Review.11 (1) : 158-169.
- วรวรรณ เจริญวรรณ. (ตุลาคม-ธันวาคม 2561) . “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล.” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. 9 (2) :18-33.



- ศิริลักษณ์ ทิพน้อม. (กันยายน-ธันวาคม 2559) . “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วารสารราชพฤกษ์. 14 (3) : 72-79.
- สากล หรหมศิริเดชและคณะ. (September-December 2017) . “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.” JOURNAL OF NAKHON RATCHASIMA COLLEGE. 11 (3) : 225-234.
- สุนทรียส์ เพชรรัชคำดวงและคณะ. (2559) . รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนในศตวรรษที่ 21. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) . นครศรีธรรมราช: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2553) . การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2564) . การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553) . คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552) . คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- เอมอร จันทรขุนทด. (2559) . การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2. ววิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) . มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2562) . การจัดการเชิงกลยุทธ์: การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001) . The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Blank, William E. (1982) . Handbook for Developing Competency-Based Training Programs. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Boam, R and Sparrow, P. (1992) . Design and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations. London: McGraw - Hill International (UK) Limited.
- Boyatzis, R.E. (1982) . The Competent Manager: A model of Effective Performance. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Clark. (2009) . The Competency: Organizational behavior. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004) . Competency-based human resource management. California: Davies-Black.
- Fred R. David. (1997) . Strategic Management. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Freeman, R. E. (1984) . Strategic Management: A Stakeholder Approach. MA: Pitman.



- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) . Competing for The Future. Boston, MA: Harvard University Press.
- Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W. (2001) . Management: A Competency Based Approach. 9th ed. United State of America: Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Kennedy and Dresser. (2015) . The Competency Management: Creating a Competency-Based Workplace. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kotter, J. P. (January 2007) . “Leading Change-Why Transformation Efforts Fail.” Harvard Business Review.: 92-107.
- McClelland, D. C. (1973) . “Testing for Competence Rather than Intelligence: American Psychologist.” 28 (1) : 1-14.
- McLean, (2015) . The Competency Management: A Competency-Based Approach. Brookfield: Feb.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992) . Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward. London: McGraw-Hill.
- Morgan, Mark, Revitt, Raymond E., Malex, William A. (2010) . Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done. Harvard Business Review Press.
- Patton, M. Q. (1990) . Qualitative Evaluation and Research Methods. Second Edition. Newbury Park, CA: Sage.
- Porter, Michael E. (1985) . "Competitive Advantage." The Free Press. New York. (1) : 11-15.
- Rubin, H. and Rubin, I. (1995) . Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sasin Executive Education. (2516) . ความเป็นเลิศในการบริการ. Retrieved on June 2, 2022 from exceed. sasin. edu/wp-content/uploads/2016/04/SE-TH.pdf.
- Spadley, J. (1979) . Ethnographic Interview. New York: Holt, Kinchat & Winston. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) . Competency at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Son.
- Steward, D. W. and Shamdasani, P. N. (1990) . Focus Group: Theory and Practices. Newbury Park, CA: Sage..
- Sullivan. (2014) . The Core Competency: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-hill.
- Thompson Arthur A., Jr. and Strickland A. J. (2003) . Strategic Management. 14<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill) .
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2002) . Strategic Management and Business Policy. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wright, Peter L., Kroll, Mark J., Parnell John A. (1996) . Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Zwell, M. (2000) . Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley and Sons, Inc.