

## การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

ดร.พา อักษรเสื่อ\*

ดร.ชีวิน อ่อนละออ\*\*

ดร.เอกราช ไชยิตพิมานเวช\*\*\*

### บทนำ

สถานศึกษาเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาของเอกชน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสถานศึกษาเอกชนนับเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทยมาโดยตลอด และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายประการด้านการศึกษา การจัดการศึกษาเอกชนมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่แตกต่างจากสถานศึกษารัฐบาล ดังนั้นด้วยบทบาทของสถานศึกษาเอกชนที่มีต่อประเทศไทยดังกล่าว จึงทำให้สถานศึกษาเอกชน มีอาจปฏิเสศกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ ประกอบด้วยปัจจุบันการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันและโรงเรียนรัฐสูงมาก สถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่มั่นคงถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ มากกระทบก็ตาม สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นกระบวนการหรือแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเน้นการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ภาพรวมของสถานศึกษา การบริหารจัดการองค์กรอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ การวิเคราะห์สภาพภายนอกที่กระทบต่อสถานศึกษาทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย นโยบาย สิ่งแวดล้อมคู่แข่งทางการค้า สร้างเกียรติภูมิ จิตอาสา จุดเด่นให้สังคมยอมรับ การกำหนดทิศทางการขององค์กร เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาทุกด้านอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน นำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเป็นที่ยอมรับตรงตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมผู้บริหารมีการกำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในแผนพัฒนาโรงเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ สนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สนองนโยบายต้นสังกัด สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา บริหารแบบเชิงรุก มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสู่ความสำเร็จทุกด้าน ต้องนำองค์กรก้าวเดินนำหน้าเสมอ โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายใน-นอกโรงเรียน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียน (SWOT) พัฒนาคุณภาพวิชาการให้โดดเด่น สร้างความแตกต่างกับคู่แข่งทางการค้าในเชิงบวก สร้างจุดเด่นให้เป็นที่ประจักษ์ในสังคม มีผลงานเชิงประจักษ์ บริหารโรงเรียนก้าวล้ำนำหน้าสร้างความเชื่อถือโรงเรียนเอกชนมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประชุมทุกฝ่ายร่วมกัน มีคำสั่งมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากร มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โรงเรียนเอกชนมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีการนิเทศ ติดตามมีการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นระยะ หากติดขัดก็สามารถแก้ปัญหาได้ทันที มีการจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (SAR) ตามมาตรฐานตัวชี้วัดของต้นสังกัด จัดทำงบกำไร ขาดทุน นำผลการประเมินมาปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

\*ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

\*\*อาจารย์ประจำหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

\*\*\*ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกศึกษาขอนแก่น ตำบลคอนหัน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2556) ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนหมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน คือ การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมภายใน แนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชนมุ่งพัฒนาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารโรงเรียนเอกชนเป็นหลัก

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนว่าเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจในทางธุรกิจและการดำเนินการที่กำหนดผลกรปฏิบัติงาน ของโรงเรียนเอกชน ในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการ

อุทิศ เขียรขาว (2556) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนว่าเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารของโรงเรียนเอกชน ที่เกิดจากกระบวนการระดมสมอง ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม และยังสามารถขึ้นนำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้า ของการดำเนินงานตามแผน ให้เกิดการขึ้นนำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง

พลู เดชะรินทร์ (2558) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนไว้ว่า เป็นการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินงานตามภารกิจ และบรรลุถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

สรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

## องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

Wright, Pringle และ Kroll (2012) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ว่าเป็นกระบวนการทำซ้ำๆ (Iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (Continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (Steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็น วัฏจักร ซึ่งได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 4) การนำกลยุทธ์ไปใช้ 5) การควบคุมกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

Certo (2011) ได้สรุปถึงการบริหารกลยุทธ์ที่ดีเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดหมาย เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การจัดวางทิศทางของโรงเรียนเอกชน (Establishing Private Schools Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

เซวรงค์ดี พฤษเทพเขต (2553) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชน คือ

1. ช่วยให้โรงเรียนเอกชนมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทาง ในอนาคตที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชน

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ว่าข้อจำกัด ที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งสามารถใช้ประโยชน์

จินตนา บุญบังการ (2558) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนว่า

1. เป็นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชนช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการกำหนดการประยุกต์นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร และสมาชิกเกิดความเข้าใจ ในภาพรวมของธุรกิจตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อโรงเรียนเอกชน

สุพานี สฤญภูวนิช (2554) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนว่า

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้โรงเรียนเอกชน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นการทำงานเชิงรุก (Self starting behavior) ผู้บริหารเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้ดีกว่าคู่แข่ง มีสภาพการดำเนินการคล่องตัวสูงมาก สามารถประยุกต์ใช้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องได้ทุกสถานการณ์

3. ช่วยให้โรงเรียนเอกชนมีทิศทางกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานที่ชัดเจนเห็นแนวทางที่โรงเรียนเอกชนจะต้องปฏิบัติ ทำให้โรงเรียนเอกชนแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ

4. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ มองภาพกว้างและวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเอกชน

5. ช่วยให้โรงเรียนเอกชนสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงาน ในลักษณะ Proactive ทำให้โรงเรียนเอกชนสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง คิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่

6. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้โรงเรียนเอกชนสามารถบรรลุ ทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางของโรงเรียนเอกชนที่จะดำเนินไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมของโรงเรียนเอกชน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ มุ่งเน้นภาพรวม

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ ทั้งโรงเรียนเอกชนมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใดๆ

5. การทำงานเชิงรุก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นโรงเรียนเอกชนต้องรีบดำเนินการหรือการเข้าถึงปัญหาให้เร็ว อย่่ารออาจจะเกิดความเสียหายได้

เชมกร ไชยประสิทธิ์ (2554) ได้สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน (Direction Setting)
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2555) ได้สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร
2. พิจารณา Corporate Analysis S–Strength คือ จุดแข็ง W Weakness คือ จุดอ่อน O Opportunity คือ โอกาส T Threat คือ ภาวะคุกคาม ในการกำหนดกลยุทธ์
3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) มีความคิดความเข้าใจสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) ได้สรุปถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ และอุปสรรคต่างๆ จุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียนเอกชน

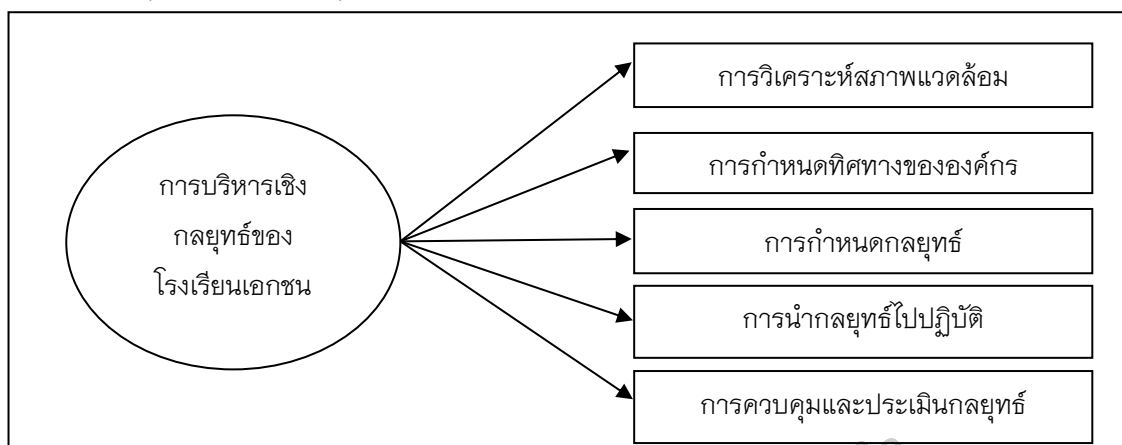
ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่างๆ

ถวิล มาตรเยี่ยม (2553) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนเรียกว่าวัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยการ ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนของนักการศึกษา รวมทั้งศึกษาเอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวถึงบ่อยๆ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย โดยผู้เขียนบทความวิชาการ

คัดเลือก 5 ลำดับแรกที่สำคัญ พอสรุปได้ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน มีองค์ประกอบดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

จากภาพประกอบ 1 แสดงตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักการศึกษา และนักวิชาการต่างๆ ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

### นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

#### 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นรา สมประสงค์ (2556) สภาพแวดล้อมทุกอย่างมีอิทธิพลต่อจิตใจและพฤติกรรมของผู้เรียน เป็นการส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการประกอบกิจกรรมการเรียนการสอน และการปฏิบัติหน้าที่การงานของทุกคนในสถานศึกษา ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนให้เกิดผลสำเร็จทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์

Wright, Pringle and Kroll (2012) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อจัดโรงเรียนเอกชนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไป

Certo (2011) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในโรงเรียนเอกชนและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเอกชน ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร จะเกี่ยวข้องกับงานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชน ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขันเพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่างๆ เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอกชน จากหน้าที่ต่างๆ ภายในโรงเรียนเอกชนเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียนเอกชน

ผู้เขียนบทความวิชาการสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการผู้เขียนบทความวิชาการในครั้งนี้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ภาพรวมของ

สถานศึกษา การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกบรรยากาศ การวิเคราะห์สภาพภายนอกที่กระทบต่อโรงเรียนเอกชนทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย นโยบาย สิ่งแวดล้อม คู่แข่งทางการค้า สร้างเกียรติภูมิ จิตอาสา จุดเด่น ให้สังคมยอมรับ

## 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

Dess and Miller (2011) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนที่สำคัญคือการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

Dubrin (2013) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนเป็นการกำหนดทิศทางและกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) คำว่า วิสัยทัศน์ หรือ (vision) หมายถึง สภาพของโรงเรียนเอกชนที่ต้องจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้อีก เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น ถ้ามองถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

วีรวัฒน์ บันนิตามัย (2554) กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนที่พึงสร้างได้มีหลายประการ คือ ร่วมกำหนดทิศทางความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รู้จักสร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่ระบบราชการ และเป้าหมายของโรงเรียนเอกชน

ธงชัย สันติวงษ์ (2556) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนจะต้องพิจารณาความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวและต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติทั้งการเป็นผู้บริหารจัดการสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนนั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์และการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน โดยใช้กระบวนการคิดขั้นสูง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2558) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบการมีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ผู้เขียนบทความวิชาการสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชนสำหรับการเขียนบทความวิชาการในครั้งนี้ได้ว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนเอกชน หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อพัฒนาทุกด้านอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน นำไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ตรงตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

## 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการกำหนดกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บริหารทางกลยุทธ์และต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ทั้งการเป็นผู้บริหารจัดการการกำหนดกลยุทธ์

เนตรพัฒน์ ยาวิราช (2553) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย การสร้างกลยุทธ์ ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเอกชน การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเอกชน

กัลยรัตน์ เมืองสง (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ

มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ

Dubrin (2013) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนเป็นผู้ที่สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate) ผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมมติสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

Nahavandi and Malekzadeh (2012) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญ เนื่องจากถ้าโรงเรียนเอกชนหนึ่งไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมา หรือต้องการค้นหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และต้องการจะเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่

Hinterhuber and Friedrich (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขอบเขตของความรู้ด้านเทคโนโลยี (The technology dimension) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์

ผู้เขียนบทความวิชาการสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับการเขียนบทความวิชาการในครั้งนี้ได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ศึกษาผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ใช้ข้อมูลมาวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้โดดเด่น สร้างความแตกต่าง สร้างจุดเด่นให้ประจักษ์ในสังคม

#### 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Dess and Miller (2011) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนที่สำคัญคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a culture) ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศ และคุณธรรมขององค์กรบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Barbara and Brent (2013) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การจัดโรงเรียนเอกชน และการควบคุมโรงเรียนเอกชน

กนกอร สมปราชญ์ (2558) และจิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ให้แนวคิดไว้ตรงกันว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดโรงเรียนเอกชนการนำและการควบคุม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) กล่าวว่า การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์เพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนและเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนของโรงเรียนเอกชนหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ ในการปฏิบัติเข้าหากัน รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้เขียนบทความวิชาการสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับการเขียนบทความวิชาการครั้งนี้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง นำวิธีการไปสู่การดำเนินการตามแผน โดยใช้ประมาณอย่างประหยัด มีการปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กำกับติดตาม จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ปกครอง

### 5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

Dessler (2012) กล่าวว่า การควบคุม (Strategic control) ในโรงเรียนเอกชนไว้ว่าเป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าของโรงเรียนเอกชน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม

มัลลิกา ต้นสอน (2555) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงาน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมเป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอน 1) การติดตาม 2) การตรวจสอบ 3) การประเมิน 4) การแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย

พิบูล ทีปะปาล (2556) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบการประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานตามระบบ จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงสร้างของโรงเรียนเอกชนว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยมีระบบควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ว่าเป็นขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน เมื่อผู้บริหารปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งในการรอคอยผลลัพธ์ที่คาดหวัง การพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาในอนาคต

ผู้เขียนบทความวิชาการสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์หมายถึง มีการควบคุม นิเทศ ติดตาม ประเมินการทำงาน นำผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควบคุมและประเมินเป็นระยะ จัดทำงบกำไรขาดทุน จัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา นำผลมาวางแผนการพัฒนาโรงเรียนเอกชนต่อไป ดังตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ภาพรวมของสถานศึกษา การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ การวิเคราะห์สภาพภายนอกที่กระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย นโยบาย สิ่งแวดล้อม คู่แข่งทางการค้า สร้างเกียรติภูมิจิตอาสา จุดเด่น ให้สังคมยอมรับ	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน มีอาคารเรียน แข็งแรง ปลอดภัย มีโต๊ะเก้าอี้มาตรฐาน แสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเท ไม่มีมลพิษ การวิเคราะห์ ศักยภาพคู่แข่งทางการค้า เพื่อปรับกลยุทธ์สร้างเกียรติภูมิจิตอาสา จุดเด่นให้สังคมยอมรับ



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การกำหนดทิศทางขององค์กร	การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน เพื่อพัฒนาทุกด้านอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน นำไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ตรงตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม	ผู้บริหารมีการกำหนดค้ำหลักเกณฑ์ เอกลักษณ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในแผนพัฒนาโรงเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ สนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สนองนโยบายของต้น สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาบริหารแบบเชิงรุก มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสู่ความสำเร็จทุกด้าน ต้องนำโรงเรียนเอกชนก้าวเดินนำหน้าเสมอ
การกำหนดกลยุทธ์	การกำหนดวิธีการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ศึกษาผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ใช้ข้อมูลมา วางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้โดดเด่น สร้างความแตกต่าง สร้างจุดเด่น ให้ประจักษ์ในสังคม	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายใน-นอกโรงเรียน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียน (SWOT) พัฒนาคุณภาพวิชาการ ให้โดดเด่น สร้างความแตกต่างกับคู่แข่งทางการค้าในเชิงบวก สร้างเกียรติภูมิจุดเด่นให้เป็นที่ประจักษ์ในสังคม มีผลงานเชิงประจักษ์ บริหารโรงเรียนก้าวล้ำนำหน้า สร้างความเชื่อถือ
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	นำวิธีการไปสู่การดำเนินการตามแผน โดยใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีการปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กำกับติดตาม จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ปกครอง	มีการประชุมทุกฝ่ายร่วมกัน มีคำสั่งมอบหมายงาน ตามความสามารถของบุคลากร มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำกับติดตาม การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด
การควบคุม และประเมินกลยุทธ์	มีการควบคุม นิเทศ ติดตาม ประเมินการทำงาน นำผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควบคุม และประเมินเป็นระยะ จัดทำงบกำไรขาดทุน จัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา นำผลมาวางแผนการพัฒนาโรงเรียน	นิเทศ ติดตาม มีการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากร เพื่อนำผลการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นระยะ หากติดขัดก็แก้ปัญหาได้ทันที่ มีการจัดทำรายงานผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายใน (SAR) ตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ของต้นสังกัด จัดทำงบกำไรขาดทุน นำผลการประเมินมาปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎย์. (2558). *องค์กรและการพัฒนาองค์กร*. ขอนแก่น: สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). *หลังกำแพงฮาร์วาร์ด: เรียนรู้ความเป็นเลิศทางปัญญา*. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมิเดีย.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2558). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. [ม.ป.ท. : ม.ป.พ.]
- กัลยารัตน์ เมืองสง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขมกร ไชยประสิทธิ์. (2554). *ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์*. ค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2555. จาก  
[http://www.fm1100cmu.com/fm100/100programs.detail.php?d\\_sup\\_group=86&id=3306](http://www.fm1100cmu.com/fm100/100programs.detail.php?d_sup_group=86&id=3306).
- จินตนา บุญบงการ. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ. (2553) *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐรุณี ภารพบ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้*.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ถวิล มาตรเยี่ยม .(2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2555). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ 1.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2556). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ: การศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนเอกชน*.  
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นรา สมประสงค์. (2556). *การบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา  
หน่วยที่ 9 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- พลุ เดชะรินทร์. (2558). *การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard): ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ตนเอง*.  
กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (2558).
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร.
- พิบูล ทีปะปาล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- มิลลิกา ต้นสอน. (2555). *การจัดการยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. พิมพ์วิสุทธิการพิมพ์.
- วีรวัฒน์ ปันนิดาภัย. (2554). *ความเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. จุลสารพัฒนาข้าราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (1), 11-13.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ:ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมชาย ภาควาสนวิวัฒน์. (2553). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน*. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- อุทิศ ขาวเชียร. (2556). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barbara, H.&Brent,H. (2013). *School Leadership for the 21th Century*. London:Routledge.
- Certo S.C.(2011). *Modern Management : Diversity, Quality Ethics and the Global Environment. 7thed.*  
New Jersey :Prentice Hall International.

Dess, G.G. & Miller, A. (2011). *Model Management*. New York : McGraw–Hill.

Dessler, G.(2012). *Organization Theory Integrating Structure and Behavior*. 2nd ed. Englewood: Prentice–Hall.

Dubrin, A,J. (2013). *Leadership : Research Findings, Practice and Skill*, 4th ed. NewDelhi: Wiley–India.

Hinterhuber and Friedrich, R.D. (2013). *Model Management*,6thed. New York: Thomson Corporation.

Nahavandi.A. &MaleKzadeh, A.R. (2012). *The Art and Science of leadership*. 2th ed. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice–Hall.

Wright Pringe and Kroll. (2012). *Modal Leadership Primer*.Carlise. P.A: Department of Command. Leadership, and Management. U.S. Army War College.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร