



ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาด
เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาด
เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2"

ของ ชณัฐภา คำพิระ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อัครรักษ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



ชื่อเรื่อง	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ผู้วิจัย	ชนัญญา คำพิระ
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวัักษ์
ประเภทสารนิพนธ์	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2566
คำสำคัญ	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ, กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ 2) ระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยและเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ แบบราชการ แบบสร้างสรรค์ และ แบบมุ่งผลสำเร็จ 2) ระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า 4) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยวัฒนธรรมต่าง ๆ จากมากไปน้อย ดังนี้ แบบราชการ (X_1) เท่ากับ 0.345 แบบมุ่งผลสำเร็จ (X_2) เท่ากับ 0.191 แบบสร้างสรรค์ (X_4) เท่ากับ 0.151 และ แบบเครือญาติ (X_3) เท่ากับ 0.113 มีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.680 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 0.25841 สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ =

$$0.966 + 0.113X_3^* + 0.151X_4^* + 0.191X_2^* + 0.345X_1^* \text{ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน} = \\ 0.150Z_{x3}^* + 0.187Z_{x4}^* + 0.218Z_{x2}^* + 0.391Z_{x1}^*$$



Title	ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS AFFECTING THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF SMALL-SIZED SCHOOLS UNDER PHETCHABUN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2
Author	Chanatda Khampeera
Advisor	Assistant Professor Dr. Nanthima Nakhaphong Asvaraksha, Ph.D.
Academic Paper	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2023
Keywords	Organizational Culture Factors, The Strategic Management Process

ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) the level of organizational culture factors, 2) the level of strategic management processes, 3) the relationship between organizational culture factors and strategic management processes, and 4) the predictive variables of organizational culture factors affecting the strategic management processes. The sample consisted of school administrators and teachers from small-sized schools under Phetchabun Primary Educational Service Area Office 2, a total of 191 people. The research instrument was a questionnaire. The statistical analysis was mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and enter multiple regression analysis. The research findings were as follows: 1) The organizational culture factors were overall at a high level. When sorting the highest to the lowest; clan, bureaucratic, constructive, and achievement culture. 2) The strategic management processes were overall at the highest level, when sorting the highest to the lowest; strategy implementation, strategy control and evaluation, strategy formulation, environmental analysis, and set organization direction. 3) The relationship between organizational culture factors and strategic management processes was positive with a significant correlation of statistic at the .01 level. 4) The enter multiple regression analysis revealed that all of organizational culture factors significantly affect

strategic management processes at the .05 level. When sorting the highest to the lowest; bureaucratic (X_1) was 0.345, achievement (X_2) was 0.191, clan (X_3) was 0.113 and constructive (X_4) was 0.680. The predictive power (R^2) was 0.680. The standard error of the estimate (SE_{est}) was 0.25841. The regression equations can be formulated accordingly; Predictive equation in raw score = $0.966 + 0.113X_3^* + 0.151X_4^* + 0.191X_2^* + 0.345X_1^*$ Predictive equation as standardized score = $0.150Z_{X3^*} + 0.187Z_{X4^*} + 0.218Z_{X2^*} + 0.391Z_{X1^*}$



ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวัรกิจ และดร.ณัฐ รัตนศิริณิขกุล อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำแนะนำและสร้างขวัญกำลังใจในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พิทยา แสงสว่าง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร นายสมชัย นามบุญลือ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 25 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางและการแก้ไขตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ขอบคุณเพื่อนพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 34 ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และมอบกำลังใจตลอดการวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้เป็นเบื้องหลังแห่งความสำเร็จในทุกย่างก้าวของการวิจัย ขอขอบคุณพี่สาว ผู้เป็นแรงบันดาลใจสำคัญในการเรียนตลอดจนการทำงานและการทำวิจัย รวมถึงญาติพี่น้อง ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้วิจัย เพื่อนร่วมงาน และคุณธนชัย นามบุญลือที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในอนาคตสืบไป

ชณัฐภา คำพิระ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	10
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	10
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	12
ระดับของวัฒนธรรมองค์การ.....	17
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ.....	18

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	23
แนวคิดการบริหารสถานศึกษา.....	39
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา	39
ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา.....	40
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา	41
แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	44
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	44
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	46
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	47
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
งานวิจัยในประเทศ	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	80
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	83
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	89
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	91
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	93

ตอนที่ 3 ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	99
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการ บริหารเชิง กลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	109
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	110
บทที่ 5 บทสรุป.....	112
สรุปผลการวิจัย.....	113
อภิปรายผลการวิจัย.....	116
ข้อเสนอแนะ	121
ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้.....	121
ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป.....	122
บรรณานุกรม.....	123
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	130
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	131
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	134
ภาคผนวก ง แสดงผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (IOC).....	143
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	159



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	32
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	63
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปี การศึกษา 2566.....	84
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และ ตำแหน่ง	92
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ในภาพรวม.....	93
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของปัจจัยวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ.....	94
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรม องค์การที่ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	95
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรม องค์การที่ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย.....	96
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์.....	97

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ในภาพรวม.....	99
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	100
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา.....	103
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์.....	104
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	105
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....	107
ตาราง 16 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	109
ตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.....	110

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพ 1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์53



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์โครงสร้างประชากรในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 ที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ และจะก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ โดยมีสัดส่วนผู้สูงอายุมากกว่าร้อยละ 20 ในปีพ.ศ. 2566 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงอัตราการเกิดของสำนักบริหารการทะเบียนกรมการปกครอง (2564) พบว่ามีอัตราการเกิดจำนวน 544,570 คน ปี พ.ศ. 2565 มีอัตราการเกิดจำนวน 502,107 คน และปีพ.ศ. 2566 มีอัตราการเกิดจำนวน 517,934 คน แสดงให้เห็นว่าประชากรแรกเกิดมีอัตราการลดในทุกปีอย่างต่อเนื่อง สะท้อนว่าจำนวนเด็กซึ่งเป็น Input ที่สำคัญของสถานศึกษากำลังลดลงเป็นอย่างมาก

เช่นเดียวกับข้อมูลจำนวนสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2562 พบว่ามีจำนวน 29,871 แห่ง และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 ของทั้งหมด (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, 2562) และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 พบว่า ในปีการศึกษา 2561 มีสถานศึกษาขนาดเล็ก 99 แห่ง จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 152 แห่ง ต่อมาจังหวัดเพชรบูรณ์มีการควบรวมและเลิกสถานศึกษา ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2563 – 2565 โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันมีสถานศึกษาที่ควบรวม 2 แห่ง และเลิกสถานศึกษามากถึง 13 แห่ง (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์, 2566) ส่งผลให้ในปีการศึกษา 2566 ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีจำนวนสถานศึกษาเหลืออยู่ 119 แห่ง และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 55 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2, 2566)

แสดงให้เห็นว่าจำนวนสถานศึกษาที่ลดลงเพราะเกิดการยุบรวมมากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาหลายด้านที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ ด้านบุคลากรที่พบว่า มีการขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก และส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น ทำการสอนไม่เต็มเวลา เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาน้อย สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งสาเหตุมาจากการได้รับ

งบประมาณน้อย อีกทั้งสื่อเทคโนโลยีที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการ พบว่า สภาพบริบทของการคมนาคมที่ไม่สะดวกมากนัก อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูงบนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้การย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้มีจำนวนนักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง และสุดท้ายคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาได้ รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษา (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, 2562)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นรูปแบบการบริหารแบบองค์รวมที่นำเอาเครื่องมือสำคัญของการบริหารมาประยุกต์เป็นกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะใช้นำองค์กรไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะทำให้องค์กรมีหลักการที่เกิดการวางแผนกำหนดทิศทางอนาคตที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร (ไพโรจน์ สัตยสัมพันธ์สกุล, 2560) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยอาศัยข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรในปัจจุบัน มากำหนดมาตรการ โดยมีการลำดับความสำคัญของภารกิจ การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ (ฉรรฐพงษ์ แฉงจันทร์, 2563) และด้วยบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำองค์กรที่จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกลำดับขั้นตอน รวมถึงการนำพากลยุทธ์ในด้านการจัดการศึกษาลงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาคณภาพของการจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตกต่ำ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ยังไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาจากภายนอก (ชยพล คำยะอุ่น และคณะ, 2562) ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ วิธีการที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันหาข้อผูกพันระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เพื่อจัดลำดับสิ่งที่มีความสำคัญเกี่ยวกับพันธกิจและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรและยังส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรมีพันธกิจและค่านิยมร่วมกัน (พิชาย รัตนดิลล ฦ ภูเก็ต, 2552)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมการทำงานที่เกิดมาจากการหลอมรวมกันของความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรม อันเป็นแบบแผนการทำงานและการปฏิบัติตนที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับนี้ จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและนำไปสู่ความผูกพัน การมีความรู้สึกร่วม ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน มีความสม่ำเสมอของการแสดงออกทางพฤติกรรมนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กร

จึงเปรียบเสมือนหัวใจที่หล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การอย่างเต็มที่เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) และการที่องค์การจะดำเนินไปได้ส่วนหนึ่งต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างแข็งขันและร่วมอกระร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์การ ซึ่งไม่ใช่เพียงการจัดการที่ดีของผู้นำองค์การเท่านั้น แต่หมายความว่าไปถึงการมีวัฒนธรรมองค์การของตนเองในทางที่ดี เมื่อทุกคนมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันแล้วย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือสามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างให้จบลงด้วยดี รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ (เพ็ชรี ระบุวิเชตร์, 2560) นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารกลยุทธ์ ดังนั้นเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้จึงเป็นสิ่งที่จะละเลยไปไม่ได้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา ศรีสุข (2564) ที่แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพอาจขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2, 2566) ที่กล่าวถึงการปรับวัฒนธรรมองค์การให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่พัฒนาไว้ สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์การต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันตามบริบทพื้นที่

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

2. เพื่อศึกษาระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

4. เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับบริบท และเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยมีขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์จากงานวิจัยและตำราของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Dess & Miller (1993), Thompson & Strickland (1995), เรวัตร์ชาติรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554), Wheelen & Hunger (2012), Fred R. David & Forest R. David (2015), วิทยา จันทร์ศิลา (2560) และ อารยา ศรีสุข (2564)

1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์จากงานวิจัยและตำราของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Schein (1992), Harrison (1993), Robbins & Coulter (1996), Don & Woodman (2001), Cooke & Szumal (2002), Cheung & Lam (2012), ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ และ สัมมา ธนินทรีย์ (2560), ชนิดา จิตตรุทธะ (2560), Melodina L. De La Cruz (2019), อารยา ศรีสุข (2564) และ Gökhan Demirhan (2023)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 362 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ แบ่งเป็น 4 ปัจจัย ดังนี้

- 3.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ
- 3.1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 3.1.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย
- 3.1.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

3.2 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3.2.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
- 3.2.3 การกำหนดกลยุทธ์
- 3.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.2.5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

สมมติฐานของการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียม แบบแผนพฤติกรรม ความคาดหวัง และอุดมการณ์ที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์การจนกลายเป็นรากฐานของระบบการทำงานที่ทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ และเต็มใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสร้างความผูกพันกันเป็นหนึ่งเดียว แบ่งเป็น 4 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด ยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง ทำให้พฤติกรรมการทำงานของครูปฏิบัติตามโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และข้อตกลงขององค์การ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บริหารและผู้อาวุโส

1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนและเพื่อนร่วมงาน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน มีการทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก และมุ่งเน้นผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญเพราะถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.3 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ คือ การที่ผู้บริหารมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งยังให้ความสำคัญและเป็นธรรมและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษาและจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ทำให้ครูมีความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

1.4 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ คือ การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในการทำงาน ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด มีความสุขกับการทำงาน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของครู

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินงานทางการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติอย่างเป็นลำดับต่อเนื่องกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างประชากรของประเทศและชุมชน การศึกษาค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี ขนบธรรมเนียม สภาพและกระแสสังคมทั่วไป ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสังคมและผู้ปกครอง ด้านการเมือง ซึ่งเป็นการศึกษานโยบายของรัฐด้านการศึกษา พฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ ด้านผลผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียน คุณภาพของการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนด้านบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำรอบอัตรากำลัง การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นการวางแผนและจัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นการสำรวจและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ ด้านการบริหาร ประกอบด้วย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและทราบสิ่งที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา

2.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประเมินสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาด้วยการ SWOT โดยประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา จากนั้นทำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นกลยุทธ์การทำงานของสถานศึกษา โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม

2.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ไปสู่ระดับปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะทำงานและ

วางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี การพิจารณางบประมาณ การจัดทำโครงการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละโครงการ การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ และการติดต่อประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินงานให้สำเร็จ ตลอดจนตรวจสอบความพร้อมของโครงการก่อนการดำเนินงานและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

2.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการวัดและประเมินผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายของแต่ละโครงการ ซึ่งจะต้องวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของโครงการ โดยมีการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไข

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหล่มสัก อำเภอหล่มเก่า อำเภอเขาค้อ และ อำเภอน้ำหนาว

4. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2

6. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขนาดเล็กที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 3.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 3.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ทั้งแตกต่างและคล้ายกัน ดังนี้

Hodge and Anthony (1988) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน ความหมาย และความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การหรือในกลุ่มย่อยยึดถือร่วมกัน ซึ่งผลรวมดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน และใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2558) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การสู่ความสำเร็จ

สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส (2559) ได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นกรอบความคิดร่วมของคนในองค์การ เป็นแบบแผนทางความคิดร่วมที่สมาชิกกลุ่ม หรือองค์การใช้ในการแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจ และได้มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกที่เข้ามาใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา

Robbins & Judge (2016) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ระบบของความหมายหรือความเข้าใจร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิก ซึ่งทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น ลักษณะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) ใส่ใจในวัฒนธรรมและความเสี่ยง ระดับลูกจ้างถูกเร่งเร้าให้ทำตัวเป็นผู้มีวัฒนธรรมและใส่ใจความเสี่ยง 2) สนใจในรายละเอียด ระดับลูกจ้างถูกคาดหวังให้แสดงออกถึงความเที่ยงตรง แม่นยำ สามารถวิเคราะห์และสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ 3) มุ่งผลลัพธ์ ระดับผู้จัดการที่มุ่งความสนใจไปที่ผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น 4) มุ่งคน ระดับการตัดสินใจของผู้จัดการที่คำนึงถึงผลของผลผลิตเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์การ 5) มุ่งทีมงาน ระดับกิจกรรมการทำงานที่ถูกจัดเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล 6) ทำงานเชิงรุก ระดับบุคคลที่ทำงานเชิงรุกและแข่งขันกันสูง มากกว่าการทำงานไปเรื่อย ๆ 7) ความมั่นคง ระดับกิจกรรมขององค์การ เน้นเรื่องการรักษาสถานภาพขององค์การให้มั่นคงมากกว่าก้าวหน้า

เจษฎา นกน้อย (2560) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของฐานคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ อาจถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกคนสำคัญ หรืออาจจะเป็นพัฒนาการที่เกิดขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบแผนที่องค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน 2 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสฐาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุทิศการณ์ขององค์การ และมิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การ

เพ็ชรี รุปะวิเชตร (2560) ได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกลุ่มของค่านิยม ปทัสฐาน รูปแบบในการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ควบคุมวิธีการมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ และยังกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกองค์การด้วย

Schein (2017) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในรูปของวัฒนธรรมของกลุ่มว่า หมายถึง การเรียนรู้ร่วมที่สั่งสม (Accumulated Shared Learning) ของกลุ่มนั้นในลักษณะที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มที่เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้การได้ดีพอที่จะพิจารณาได้ว่ามีผลใช้ได้ และจะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น การเรียนรู้ที่สั่งสม คือ แบบอย่างหรือระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสฐานทางพฤติกรรม ซึ่งกลายมาเป็นฐานคติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ที่เชื่อถือกันโดยปราศจากข้อสงสัย และในที่สุดก็เป็นที่ตระหนักกันทั่วไป

สมคิด บางโม (2562) กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ

สุรยุทธ บุญมาทัด (2562) กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบอย่างหรือระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสฐานทางพฤติกรรมร่วมที่สั่งสมขององค์การในลักษณะที่จะแก้ปัญหาขององค์การเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้การได้ดีพอที่จะพิจารณาได้ว่ามีผลใช้ได้ และในที่สุดกลายเป็นฐานคติพื้นฐานที่สืบทอดกันมาและเป็นที่ยึดถือกันทั่วไป และจะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563) นิยามเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นตัวกำหนดรูปแบบของวิถีปฏิบัติหรือวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การ หรือการประพฤติปฏิบัติตนของคนในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์การหนึ่งมีความแตกต่างจากองค์การอื่น รวมถึงเป็นรูปแบบความรู้สึกร่วมกัน เป็นค่านิยม (Values) ที่ยึดถือร่วมกัน เป็นบรรทัดฐาน (Norm) ของกลุ่ม และขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) หรือเป็นแบบ

แผนพฤติกรรม ความเชื่อ สิ่งที่คาดหวังที่มีอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และกลายเป็นรากฐานของระบบการทำงาน

จากที่กล่าวไปข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียม แบบแผนพฤติกรรม ความคาดหวัง และอุดมการณ์ที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์การ จนกลายเป็นรากฐานของระบบการทำงานที่สมาชิกขององค์การนั้นให้การยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเต็มที่และเต็มใจ เป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์การหนึ่งมีความแตกต่างจากองค์การอื่น อันมีที่มาจากทั้งบุคคลสำคัญที่กำหนดขึ้น ทั้งจากการเรียนรู้ร่วมกันขณะที่แก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ รวมไปถึงการปรับตัวจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเป็นเครื่องหล่อหลอมจิตใจของสมาชิกให้เกิดความผูกพันกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาสมาชิกและองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ และเมื่อมีสมาชิกใหม่ก็จะมีการสอนหรือถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ได้รับทราบและปฏิบัติร่วมกันต่อไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การได้รับการยอมรับจากทั้งนักวิชาการ นักวิจัย นักบริหาร และองค์การที่ปรึกษาต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท และนักจิตวิทยาองค์การได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในหลายบทบาท ที่สำคัญมาก คือ บทบาทที่เป็นกำหนดทัศนคติ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการทำให้คนในองค์การเห็นความสำคัญของการทำงาน และคุณค่าของงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น โดยเรียนรู้ร่วมกันผ่านสังคมหรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

Gluckhohn & Kelly (1945) ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับ เรียนรู้ และแพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉยและกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริกกลยุทธ์ กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น กรณีที่องค์การมีปัญหา

เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาลงมือ ทว่าพฤติกรรมของสมาชิกกลับไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่ใช่ผู้เริ่มต้นให้ก่อน ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันได้

3. วัฒนธรรมองค์การชักนำให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ จะเห็นว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ เช่น การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของคนเมื่อรับรู้ว่าจะไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของตัวเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้คนมีประสบการณ์ตรงหรือผู้เชี่ยวชาญ ก็จะทำให้การมุ่งใจในการโต้ตอบต่อปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลได้ ดังนั้นหากมีวัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชา โดยไม่ยั้งคิด ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉยและกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารกลยุทธ์ กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การชักนำให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของคนเมื่อรับรู้ว่าจะไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยคนที่มีประสบการณ์ตรง ซึ่งผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การมุ่งใจในการโต้ตอบต่อปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล

โดยสรุปคือ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ และเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างที่สร้างพลังในการดำเนินงานให้แก่มนุษย์ รวมถึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไปไม่ได้

Robbins & Judge (2016) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ทั้งความสำคัญหรือบทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมสร้างบรรยากาศ (Culture Creates Climate) บทบาทหนึ่งหนึ่งของวัฒนธรรม คือ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ เช่น ถ้าคุณได้ทำงานกับคนที่ทัศนคติทางบวก มีแรงบันดาลใจในการทำงาน มันก็อาจจะมามีอิทธิพลทำให้คุณมีแรงบันดาลใจที่จะทำให้ดีที่สุดด้วย แต่ตรงกันข้าม ถ้าคุณต้องทำงานกับทีมที่น่าเบื่อ ไม่ร่วมมือ เอาเปรียบหรือกินแรงกัน มันก็อาจจะทำให้แรงบันดาลใจของคุณเหือดแห้ง บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) โดยทั่วไปจะหมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การและงานของพวกเขา ในแง่มุมนี้ วัฒนธรรมเปรียบเหมือนกับจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ที่ระดับองค์การ มีการศึกษาวิจัยประเภทการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้เพื่อเปรียบเทียบและรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยต่าง ๆ การศึกษาหนึ่งที่พบว่า บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับของความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคคล บรรยากาศที่เป็นบวก จะเชื่อมโยงไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าและผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์การที่สูงขึ้นด้วย

2. วัฒนธรรมส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าเมื่อวัฒนธรรมอาจจะไม่ได้มีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมอย่างเปิดเผย แต่บรรยากาศเชิงจริยธรรมขององค์การ นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ โดยเกิดจากกระบวนการเช่นเดียวกับการเกิดวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นเมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกัน เมื่อเวลาผ่านไปบรรยากาศทางจริยธรรมในการทำงาน (Ethical Work Climate) หรือการแบ่งปันแนวคิดของพฤติกรรมที่ถูกและผิดของพนักงานในองค์การ ได้พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การ บรรยากาศทางจริยธรรมสะท้อนถึงค่านิยมที่แท้จริงขององค์การ และเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจทางจริยธรรมของสมาชิกในองค์การ โดยการมีบรรยากาศของการเอาใจใส่ การมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมและมีจริยธรรม อาจจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารควรมีการเอาใจใส่ไม่เพียงแต่เป้าหมายอะไรที่จะต้องบรรลุถึง แต่จะต้องให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะบรรลุถึงได้อย่างไรด้วย

3. วัฒนธรรมส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์การ ความยั่งยืนในที่นี้ หมายถึง การปฏิบัติขององค์การที่จะสามารถรักษาองค์การ และผู้อื่น หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สังคม หรือสิ่งแวดล้อม ไว้ให้คงอยู่ได้อย่างสมดุลในช่วงเวลาที่ยาวนาน มีการสำรวจความคิดเห็นหนึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่เห็นว่าความยั่งยืน (Sustainability) ว่าเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในอนาคตขององค์การ (Lacy & others, 2010 cited in Robbins & Judge, 2016) แนวคิดของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน มีจุดเริ่มต้นจากความเคลื่อนไหวเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องปัญหาโลกร้อน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Global Warming และ Climate Change) รวมถึงการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ได้กลายเป็นหัวข้อถกเถียงทางสังคมที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในระดับนานาชาติที่มีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์และงานวิจัยล่าสุดจำนวนมาก บ่งชี้ให้เห็นว่า ระบบนิเวศวิทยา

และสิ่งแวดล้อมของโลกนั้น ไม่สามารถรองรับการบริโภคและวิถีชีวิตของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ได้ ดังนั้นจึงมีขบวนการสนับสนุนเรื่องความกลมกลืน (Harmony) กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนทางสังคมมากขึ้น จึงกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าการพูดถึงการอนุรักษ์พลังงานและการสร้างคุณค่าเข้าไปในวัฒนธรรมขององค์การมีผลในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน เหมือนกับการปฏิบัติทางวัฒนธรรมอื่น ๆ ความยั่งยืนต้องการเวลาและการดูแลเพื่อจะพัฒนาต่อไป

4. วัฒนธรรมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในองค์การที่มีนวัตกรรมมากที่สุดบ่อยครั้งมีคุณลักษณะพิเศษหรือวัฒนธรรมองค์การที่โดดเด่น เช่น การเปิดกว้าง ไม่ทำตามกฎทั่วไป มีความร่วมมือ ขับเคลื่อนโดยวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมแบบที่เน้นความรวดเร็ว

5. วัฒนธรรมเป็นเหมือนทรัพย์สิน (Culture as an Asset) วัฒนธรรมองค์การสามารถทำให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวกของจริยธรรม ช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สามารถสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญแก่ส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยเริ่มจากพนักงานที่เป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์การ นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังสามารถส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิผลในหลาย ๆ ทางโดยผ่านทางพนักงาน

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้ภาระหน้าที่ (Cultures as a Liability) ขององค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น วัฒนธรรมที่สามารถส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การและเพิ่มเสถียรภาพของพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์การได้ผลประโยชน์อย่างชัดเจน

เจษฎา นกน้อย (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นการมอบตัวตนขององค์การให้แก่พนักงาน ซึ่งก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ในสิ่งที่องค์การต้องการแสดงออกให้แก่สมาชิกในองค์การได้ช่วยกันขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

2. เป็นแหล่งสำคัญของความมั่นคงและความต่อเนื่องให้กับองค์การ เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความกลมกลืนกัน วัฒนธรรมองค์การจึงช่วยทำให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัยแก่สมาชิก ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การก็ช่วยให้พนักงานใหม่ตีความสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยการให้บริบทที่สำคัญสำหรับเหตุการณ์ที่อาจจะดูสับสนต่อการปฏิบัติตนหรือการแสดงออก เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวและกลมกลืนเข้ากับบริบทแวดล้อมขององค์การได้ และบางครั้งวัฒนธรรมองค์การก็ช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นในงานของตนเองด้วย

3. เป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ภายนอก

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การโดยสังเขปว่าเป็นพื้นที่ร่วมและเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้งขององค์การ เนื่องจากช่วยให้เกิดความสมดุลของความต้องการและความสำเร็จระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล เป็นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิด

ความเข้าใจระหว่างสมาชิกในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผน ความเป็นอยู่ของผู้คน รูปแบบการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร แบบแผนการตัดสินใจ แบบแผนทาง พฤติกรรม ซึ่งรวมไปถึงแบบแผนของพฤติกรรมในการทำงานขององค์กรด้วย

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรโดยสังเขปว่า การที่ องค์กรจะดำเนินไปได้ส่วนหนึ่งต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างแข็งขันและร่วมอกร่วมใจของ บุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงการจัดการที่ดีของผู้นำองค์กรเท่านั้น แต่หมายความไปถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ กัน การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพมาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ ย่อมทำให้ องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า ฉะนั้นการที่บุคลากรมีวัฒนธรรม องค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนว ทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไป ในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย หรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขอย่าง จบลงด้วยดี และในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า

1. วัฒนธรรมสร้างบรรยากาศ (Culture Creates Climate) คือ วัฒนธรรมช่วยสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ เช่น ถ้าคุณได้ทำงานกับคนที่ทัศนคติบวก มีแรงบันดาลใจใน การทำงาน ก็อาจจะมอิทธิพลให้คุณมีแรงบันดาลใจที่จะทำให้ดีที่สุดด้วย และหมายรวมถึง นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความอบอุ่น และการสนับสนุน การเข้าไปมีส่วนร่วม ความปลอดภัย ความยุติธรรม ความแตกต่างและการบริการลูกค้า

2. วัฒนธรรมส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าเมื่อวัฒนธรรมอาจจะไม่ได้มีเป้าหมาย ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมอย่างเปิดเผย แต่บรรยากาศเชิงจริยธรรมขององค์กร นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์กร โดยเกิดจากกระบวนการเช่นเดียวกับการเกิดวัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปที่เกิดขึ้น เมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกัน การแบ่งปันแนวคิดของพฤติกรรมที่ถูกและผิดของพนักงานในองค์กร การได้พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์กร

3. วัฒนธรรมส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กร ความยั่งยืนในที่นี้ หมายถึง การปฏิบัติขององค์กรที่จะสามารถรักษาองค์กรและผู้อื่น หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สังคม หรือ สิ่งแวดล้อม ไว้ให้คงอยู่ได้อย่างสมดุลในช่วงเวลาที่ยาวนาน

4. วัฒนธรรมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในปัจจุบันนี้ทั่วโลกวมทั้งประเทศ ไทย กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมกันอย่างมากมายและพยายามส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านสินค้า การบริการ และอาจรวมถึงการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยองค์กรที่มีความโดดเด่น

เด่นด้านการสร้างนวัตกรรม เช่น Netflix, Apple, Google หรือ Tesla Motors ต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่โดดเด่น อาทิ การเปิดกว้าง ไม่ทำตามกฎทั่วไป มีความร่วมมือ ขับเคลื่อนโดยวิสัยทัศน์ ฯลฯ

5. วัฒนธรรมเป็นเหมือนทรัพย์สิน (Culture as an Asset) วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวกของจริยธรรม ช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สามารถสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญแก่ส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้ภาระหน้าที่ขององค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น วัฒนธรรมสามารถส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ และเพิ่มความคงเส้นคงวาของพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์การได้ผลประโยชน์อย่างชัดเจน มีคุณค่าต่อพนักงานด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2565) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก จิตใจ และรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และค่านิยมของคนในองค์การด้วย

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การทั้งระบบ ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยที่เกื้อหนุนหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การ ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความสำเร็จขององค์การ ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพบริบทขององค์การ และช่วยให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Daft Richard L. (2010) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนที่สังเกตเห็นได้หรือมองเห็น

ส่วนที่ 2 ส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้หรือมองไม่เห็น

ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนั้นเปรียบเสมือน “ก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ” โดยที่ส่วนที่สังเกตเห็นได้หรือมองเห็นได้แก่สัญลักษณ์พิธีการ เรื่องราว สโลแกน พฤติกรรม เครื่องแต่งกาย สิ่งสร้างเชิงกายภาพที่สังเกตเห็นได้ และส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้หรือมองไม่เห็นได้แก่ ค่านิยม ฐานคติความเชื่อ เจตคติ ความรู้สึกได้สำนึก

Schein, Edgar (2017) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 สิ่งสรรค์สร้าง (Artefacts) ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างและกระบวนการที่มองเห็นและรู้สึกได้

(2) พฤติกรรมที่สังเกตได้ (ซึ่งยากที่จะทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้)

ระดับที่ 2 ความเชื่อและค่านิยมที่น้อมรับ (Espoused Beliefs and Values) ประกอบด้วย

(1) อุดมคติ เป้าหมาย ค่านิยม แรงบันดาลใจ

(2) อุดมการณ์

(3) การใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ

(อาจเหมาะหรือไม่เหมาะกับพฤติกรรมและสิ่งสร้างสรรค์อื่น)

ระดับที่ 3 ฐานคติพื้นฐานได้สำนึก (Basic Underlying Assumptions) ประกอบด้วย

ความเชื่อและค่านิยมที่ทำให้ได้สิ่งตอบแทนโดยไม่รู้ตัว (เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การยอมรับ ความคิด และความรู้สึกรู้สึก)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่มีความเป็นนามธรรมสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก นักวิชาการจึงมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2555) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน: วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งแต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป โดยความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนให้การยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ จึงจะถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่น กำหนดเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเงินทุน (ระดมเงินฝาก) ขององค์การเงินทุนบางแห่ง อาจมีการยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงานให้สายกว่าพนักงานในฝ่ายอื่นได้บ้าง เพราะบางครั้งต้องไปพบลูกค้าก่อนเข้าองค์การ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องราวที่คาดคะเนได้ว่าพนักงานในฝ่ายพัฒนาเงินทุนจำนวนหนึ่งอาจเข้าทำงานในบางวันสายกว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ ขององค์การ

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม: ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่บุคลากรในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่ต้องอาศัยช่วงเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งที่กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐาน

เดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแง่หนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction): วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ผ่านกระบวนการถ่ายทอด วัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิถีคิดการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง: หลังจากทีวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลา แห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในองค์การแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหา หรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ บุคลากรในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งเหล่านั้นซ้ำแล้ว ซ้ำเล่า เป็นระยะเวลาอันยาวนานจนกลายเป็นเรื่องปกติ ย่อมหมายความว่า สิ่งที่เกิดขึ้นหรือกระทำนั้นจะ กลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดัง (เกือบเป็นการตะโกน) เป็นภาษาญี่ปุ่นแสดงการต้อนรับและเชื้อเชิญลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหาร ในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่พบลูกค้ากำลังเดินเข้ามาในร้านจน เป็นเรื่องปกติวิสัย กลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คิดว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของ ภัตตาคารที่พนักงานเสิร์ฟต้องทำอีกต่อไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็น นามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การเพราะ พวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol): สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมาย ถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชา มีรถประจำตำแหน่งพร้อมคนขับและมี ห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โต พร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงานและ เลขานุการเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการสื่อสารถึงวัฒนธรรม องค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี

กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ กล่าวขยายความก็คือ เป็นกรณีที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่

หน่วยงานนิยมใช้ในกรณีนี้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึง พนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการต่าง ๆ ดังกล่าว หรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งองค์กรหรือหน่วยงานมักถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้ เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคิดวิถีทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ เช่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้บุคคลภายนอกทราบว่ามหาวิทยาลัยแห่งนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเข้มแข็งทางวิชาการหรือไม่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือข้าราชการที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น ก็อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้พนักงานหรือข้าราชการใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนั้น ว่าเน้นผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ หรือเน้นระบบอุปถัมภ์เกื้อกูลกันในระหว่างพวกพ้อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้สัญลักษณ์อย่างไร

ประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย

ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือ การทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้: ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่งจากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่าย มาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่

พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือเป็นความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วย เพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือตัดทอนออกเป็นการทำหรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์กรอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์กรบางส่วนออกไปตั้งเป็นองค์กรใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป

อีกทั้งยังมีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการอีกท่านคือ Newstrom & Kerth (1993, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2560) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเหมือนลายนิ้วมือ คือ เป็นเอกลักษณ์และไม่ซ้ำกัน แต่ละครองค์กรมีประวัติความเป็นมา รูปแบบการสื่อสาร ระบบและกระบวนการทำงาน พันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงตลอดถึงเรื่องราวและตำนานทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นขององค์กร โดยองค์กรที่มีความมั่นคงมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และอาจได้รับการยกเว้นเมื่อเกิดวิกฤติขึ้น หรือเมื่อมีการควบรวมองค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องระงับการผสมของทั้งสองวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะทางวัฒนธรรมองค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดนี้ ประกอบด้วย

- 1) ความเด่นชัด
- 2) ความเข้มแข็ง
- 3) ไม่สามารถจับต้องได้
- 4) เป็นสัญลักษณ์
- 5) ไม่มีรูปแบบใดดีที่สุด
- 6) มีลักษณะบูรณาการ
- 7) เป็นที่ยอมรับ
- 8) เป็นภาพสะท้อนของผู้บริหารระดับสูง
- 9) มีวัฒนธรรมย่อย
- 10) มีความแข็งแรงแตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรใน 4 ลักษณะจากนักวิชาหลายท่าน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งซับซ้อน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งซับซ้อน วัฒนธรรมในองค์กรหนึ่ง ๆ มิได้เรียบง่ายอย่างที่คิด แต่ประกอบไปด้วยมิติต่าง ๆ ที่ซับซ้อนมากมาย เช่น ในเรื่องธรรมเนียมประเพณี ก็ยังมีธรรมเนียมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ธรรมเนียมการรับพนักงานใหม่ ธรรมเนียมสำหรับการเกษียณอายุ ฯลฯ ในการนี้พิธีการ ธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ระบบความเชื่อ ตำนาน และกฎเกณฑ์ในการสื่อสาร ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของ

องค์การ นอกจากนั้น ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมเหล่านี้ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างลึกซึ้ง ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะถูกบอกกล่าวออกมาผ่านทางสมาชิกขององค์การนั้น ๆ

2. วัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างได้ วัฒนธรรมองค์การองค์การสามารถสร้างได้ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ การปฏิสัมพันธ์ไม่ว่าจะด้วยช่องทางหรือกระบวนการใดก็ตาม จะทำให้พนักงานสร้างความหมายต่อสิ่งที่พบเห็น และทำให้วัฒนธรรมก่อตัวขึ้น Putnam (1982, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2560) ได้หยิบและอ้างความเป็นจริงเกี่ยวกับกระบวนการทางสังคมที่เป็นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการกระทำต่าง ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีหนึ่งเดียว ในองค์การหนึ่ง ๆ สามารถมีวัฒนธรรมย่อย ๆ ได้ มากกว่าหนึ่งวัฒนธรรม ซึ่งอาจอยู่ร่วมกันโดยสันติ หรือมีความขัดแย้งกัน หรือเอนเฉยต่อกันและกันก็ได้ และวัฒนธรรมย่อยเหล่านั้นยังแสดงถึงความแตกต่างด้านอำนาจและความสนใจของพนักงานในองค์การได้ เช่น วัฒนธรรมย่อยของผู้บริหารองค์การจะแตกต่างจากวัฒนธรรมย่อยของพนักงานธุรการ ซึ่งการคงอยู่ของวัฒนธรรมย่อยทั้งสองประเภทนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างทางอำนาจและความสนใจที่แตกต่างกันของคนทั้งสองกลุ่ม วัฒนธรรมองค์การอาจเกิดขึ้นในสถานที่ต่าง ๆ กัน ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ตัวอย่างเช่น ในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ (แนวดิ่ง) หรือระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน (แนวนอน) หรือในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งการรวมกลุ่มปฏิสัมพันธ์กันทำให้สมาชิกในกลุ่มสามารถสร้างความเห็นร่วมที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ จึงเป็นการก่อตัวของวัฒนธรรมย่อยขึ้นมา

4. วัฒนธรรมองค์การบ่อยครั้งมีความคลุมเครือ วัฒนธรรมองค์การมีความไม่ชัดเจนหรือมีความหลากหลายในวัฒนธรรมย่อย และบางครั้งก็มีวัฒนธรรมบางประการที่ยากต่อการตีความในตอนท้ายเราจะสังเกตเห็นได้ว่าเราจะเห็นรูปภาพใสของวัฒนธรรมองค์การ โดย Martin (2002, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2560) กล่าวว่าการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เรามองวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในบางกรณีวัฒนธรรมองค์การก็อยู่ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Risberg (2014, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2560) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การขององค์การผลิตสินค้าของประเทศสวีเดนพบว่า กระบวนการภายหลังการผลิตไม่สามารถที่จะทำความเข้าใจได้ทั้งหมด มีความคลุมเครือในการอธิบายสถานการณ์ ซึ่งความคลุมเครือดังกล่าวเป็นผลมาจากความเป็นจริงหลายประการภายในองค์การ เช่น ความคลุมเครือของเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ ความคลุมเครือในโครงสร้างและการปฏิบัติ ฯลฯ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของลักษณะวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสมาชิก (Member Identity) หมายถึง ลักษณะความเป็นเอกลักษณ์ของพนักงานในสาขาอาชีพนั้น เอกลักษณ์ของคนในองค์การนั้น

2. วัฒนธรรมการทำงานเน้นที่ทีมงาน (Team Emphasis) ลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าลำพัง

3. วัฒนธรรมการทำงานเน้นที่บุคคล (People Focus) ระดับของการจัดการโดยมอบอำนาจให้แก่พนักงาน
4. วัฒนธรรมการทำงานมีความอิสระ (Autonomy) ระดับการให้ความเป็นอิสระ ส่งเสริมการทำงานและการประสานงานกันเอง
5. วัฒนธรรมการควบคุม (Control) ระดับของการใช้กฎระเบียบในการควบคุม การสั่งการของหัวหน้างานในการควบคุมพนักงาน
6. วัฒนธรรมแสดงออก ความอดทน กล้าที่จะเสี่ยง (Risk Tolerance) ระดับของการส่งเสริมให้พนักงานแสดงออก มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความกล้าที่จะเสี่ยง

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Schein (1992) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งอำนาจ (Power culture) คือ วัฒนธรรมที่มีแบบแผนที่บุคลากรในองค์การที่จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ บุคคลที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจคน ทั้งแบบการให้รางวัลและการลงโทษ
2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งบทบาท (Role power culture) คือ วัฒนธรรมที่มีคติฐานร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเสมอกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่ กฎเกณฑ์ และข้อตกลงที่ชัดเจน โดยมีความนิยม คือ การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผล การออกคำสั่ง และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลไม่มาก มักต่อต้านนวัตกรรมใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) คือ วัฒนธรรมที่มีแบบแผนทำให้คนในองค์การมีความผูกพันและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง จึงทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก
4. วัฒนธรรมองค์การการสนับสนุน (Support power culture) คือ วัฒนธรรมที่มีแบบแผนของคติฐานที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การช่วยเหลือกัน ตอบแทนกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจอีกทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น

Harrison (1993) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเอาไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power orientation culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีศูนย์กลางของอำนาจอยู่ที่ผู้นำทำให้ผู้นำขององค์กรมีบทบาทชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับและเชื่อฟัง บรรยากาศภายในองค์กรเต็มไปด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง มีการตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้ เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role orientation culture) เป็นองค์กรที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองตั้งใจไว้ มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซ้ำและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเชื่อถือมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task orientation culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการกลไกและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People orientation culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะความผูกพัน มีความเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์กร มีการมอบหมายอำนาจโดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่า พิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน รูปแบบการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการลงมติเป็นเอกฉันท์

Robbins & Coulter (1996) กล่าวถึงการศึกษาของ Sonnenfeld และทำการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของสมาชิกภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคลากรรับผิดชอบงานของตน ซึ่งบุคลากรมีความต้องการที่จะทำงานทั้งหมดมากกว่าการเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ มักจะรับนักศึกษาหรือนิสิตจบใหม่เข้าทำงาน มีระบบการฝึกอบรม พัฒนา และถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ วัฒนธรรมประเภทนี้มุ่งสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) โดยเฉพาะในองค์กรเอกชนต่าง ๆ อาทิ โคคาโคล่า และ ไอบีเอ็ม

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้อง ตลอดจนความกลมเกลียวหรือการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก วัฒนธรรม

แบบนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และอาวุโสของบุคลากร มักพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรู้อย่างกว้างขวาง (Generalist) พบได้มากในหน่วยงานราชการและกองทัพ

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบนี้เป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง เนื่องจากจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่บุคลากรสร้างขึ้นมากกว่าการพิจารณาจากอายุหรือประสบการณ์ของบุคลากร องค์กรมักจะมีระบบจูงใจและให้อิสระแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่น เช่น องค์กรที่ปรึกษา ธนาคาร องค์กรรับทำบัญชี องค์กรโฆษณา องค์กรพัฒนาซอฟต์แวร์ และองค์กรวิจัยทางชีวภาพ ฯลฯ

4. วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้เน้นการป้องกันและความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน ได้แก่ องค์กรสำรวจน้ำมันและกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่

Don & Woodman (2001) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมองค์กรนี้แสดงถึงค่านิยมที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎ ระเบียบ สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบชนชั้นตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดี โดยมีพัสดุสถานและค่านิยมอย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์กรจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแลการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรให้อยู่ภายในกฎ ระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปตามธรรมเนียม ประเพณี มีการมอบหมายให้ความไว้วางใจ สมาชิกในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเอง สิ่งแวดล้อมมั่งคั่งจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์กรมีลักษณะใกล้ชิด สมาชิกจะยอมรับตามภาระหน้าที่ของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์กรมีให้ สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์กรปฏิบัติโดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติต่อองค์กร

3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ (Entrepreneurial culture) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการใช้ประสบการณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารวัฒนธรรมนี้ ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นประสิทธิผลที่เกิดจากการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใส่ใจรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตลาดต้องการ มุ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กรโดยยอมรับความคิดริเริ่มของสมาชิกองค์กร มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างอิสระ โดยสนับสนุนด้านรางวัลเป็นการตอบ

แทน วัฒนธรรมเช่นนี้จะพบมากในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางและองค์กรที่กำลังเริ่มก่อตั้ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก

4. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะเน้นการวัดผล จากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์กรที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร เช่น ประเมินผลจากการขาย การเติบโต ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด องค์กรลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เน้นการแข่งขันและผลกำไรที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรความสัมพันธ์ของสมาชิกใน องค์กรจะขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจนความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร คือ รางวัล ที่องค์กรตอบแทน การเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์กรจะมีให้

Cooke & Szumal (2002) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรกับ ความสงสัยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร จึงนำมาซึ่งการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) ให้ความสำคัญไปที่งานที่ รับผิดชอบบุคลากรและงานจะมีความสำคัญเท่า ๆ กัน ลักษณะของบุคลากรในองค์กร คือ ชอบ ความท้าทาย มีอิสระทางความคิด มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ในองค์กรจะมีส่วนร่วมใน การทำงานและบริหารงานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุข กับการทำงาน มีการตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการคือ

1.1) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นใหม่สู่ มาตรฐานของความยอดเยี่ยมของการผลิต มีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างท้าทาย และมีความ เป็นไปได้มีการทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนและสร้างทางเลือกที่ ชัดเจนก่อนปฏิบัติ

1.2) การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self-actualization) คือ ลักษณะองค์กรที่เห็นคุณค่า ของบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสำเร็จของงานและ ความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งจะได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเองและ มีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

1.3) การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic-encouraging) คือ ลักษณะ ขององค์กรที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร มุ่งการมีส่วนร่วมของ บุคลากร ยิ่งบุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา ก็ยิ่งเกิดความก้าวหน้า

1.4) การมุ่งผูกพันแบบพี่น้อง (Affirmative) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-defensive culture) องค์กรจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมากจนขาดความเอาใจใส่ต่องาน แต่บุคลากรก็ยังไม่รู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะปฏิบัติต่อกันอย่างระมัดระวัง เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์กรขาดความเจริญก้าวหน้า สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมถึงการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด สมาชิกในองค์กรจะมีลักษณะเห็นพ้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง บุคลากรในองค์กรจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์คล้ายกับระบบของราชการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

2.1) การเห็นพ้องด้วย (Approval) เป็นองค์กรที่หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นโดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรในองค์กรจะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เหมือนกัน มีการเห็นพ้องต้องกัน และคล้อยตามความคิดเห็นคนส่วนใหญ่

2.2) การเน้นกฎระเบียบ (Conventional) เป็นองค์กรที่มีแบบแผนในการทำงาน มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยม มีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อกฎระเบียบ ให้ความเคารพระบบอาวุโสและการอนุรักษ์นิยม

2.3) เน้นการพึ่งพา (Dependent) เป็นองค์กรที่มีมีศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกไม่สนใจคุณภาพของงาน หรือลักษณะงานที่ทำทายน่าประจวบเหมาะของตนเองในการปฏิบัติงาน มุ่งการปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ

2.4) เน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จก็ไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ทำให้บุคคลรู้สึกผิด ต่ำหนืดตนเองและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า เมื่อมีงานที่ผิดพลาด บุคลากรในองค์กรจะหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่าง ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหารแทน

3. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-defensive culture) เป็นองค์กรที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรในองค์กรจะมุ่งแข่งขันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ตนเองพึงได้รับ องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบบุคลากรในองค์กรจะต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด โดยให้ความสำคัญของผลผลิตมากกว่าเรื่องบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

3.1) การเห็นตรงข้าม (Opposition) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน การบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง บุคคลรู้สึกมีคุณค่า ถ้าได้เข้าไปแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามักก่อให้เกิด ความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ อันแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น

3.2) การเน้นอำนาจ (Power) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกทางโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม อำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งกำหนดบทบาทของแต่ละคนในการดำรงตำแหน่ง รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเพื่อได้ควบคุมบุคคลที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการเป็นผู้ตรวจการต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานการปฏิบัติโดยการใช้อำนาจหน้าที่ชอบเป็นผู้เินเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3) การเน้นการแข่งขัน (Competitive) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีแพ้ชนะ โดยต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันกัน เพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแข่งขันระดับงานในหน้าที่และวัดผลสำเร็จของการทำงานในรูปของผลงาน คนในองค์การยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบความสำเร็จ

3.4) การเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะที่เคร่งครัด กฎ ระเบียบ มีการทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงาน แต่ได้เป้าหมายน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้งานมีความละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้เวลานานมากที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบ และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

Cheung & Lam (2012) ได้จัดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 8 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นเป้าหมาย คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การเป็นสำคัญและการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. วัฒนธรรมแบบเน้นการประสานงานและการบูรณาการ คือ วัฒนธรรมที่ใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาด้วยการประสานงานกันในองค์การมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. วัฒนธรรมแบบเน้นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คือ วัฒนธรรมที่มีบรรยากาศในองค์การแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการรับฟังความคิดเห็นและร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยกัน
4. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์การเพื่อใช้ในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ
5. วัฒนธรรมแบบเน้นนวัตกรรม คือ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะเชื่อว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

6. วัฒนธรรมแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อผลงานที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนบุคลากรจะได้รับการอบรมเพื่อปรับปรุงการทำงานของตน

7. วัฒนธรรมแบบเน้นรางวัล คือ วัฒนธรรมที่เน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ โดยการให้รางวัลจะดูจากผลการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร

8. วัฒนธรรมแบบเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันแบบทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของสมาชิกในกลุ่ม

ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และ สัมมา รัตนชัย (2560) ได้ทำการวิจัยและสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งได้วัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
3. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย
4. วัฒนธรรมแบบราชการ

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) ได้กล่าวถึงการนำเสนอประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามวิถีชีวิต และพฤติกรรมของแชนดี โดยอาศัยสัญลักษณ์และคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ เพื่อเป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบซุส (The Club Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ พบได้ในองค์การธุรกิจขนาดเล็ก อำนาจในองค์การแบบนี้ คือ การรวมศูนย์หรือการเป็นศูนย์กลางของอำนาจ องค์กรที่มีวัฒนธรรมสโมสรมีกฎและข้อปฏิบัติเพียงเล็กน้อย และมีความเป็นระบบราชการน้อยมาก เนื่องจากยึดติดกับตัวบุคคลโดยเฉพาะผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีบารมีในองค์การ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปใยแมงมุม แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสัมพันธ์ภาพ

2. วัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบอพอลโล (The Role Culture) วัฒนธรรมเน้นบทบาทพบได้ทั่วไปในองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติจำนวนมาก และองค์การเหล่านี้จะประสานงานโดยการจัดการแบบระบบบังคับบัญชาตามลำดับขั้นและระบบอาวุโส องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอพอลโลเน้นความสำคัญที่บทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปวิหารกรีก แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ ความแน่นอน เหตุผล และการทำนายล่วงหน้าได้

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเธนา (The Task Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับโครงการต่าง ๆ จุดเน้นสำคัญคือการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์กรแบบเน้นงานต้องอาศัยทีมงานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ วัฒนธรรมของ

องค์การได้ปรับให้เหมาะกับธรรมชาติของโครงการต่าง ๆ วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดก็ต่อเมื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปตาข่าย แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน เป็นวัฒนธรรมที่ลงทุนในเรื่องแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีราคาแพง

4. วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิวอนิซึส (The Existential Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบดิวอนิซึส มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความมีชีวิตชีวาขององค์การ เน้นความมีอิสระและการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลในองค์การ และเน้นการสร้างผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปกลุ่มของดวงดาว แบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นการปราศรัยติดต่อกันภายในชุมชนที่มีความเป็นวิชาชีพนิยม ความสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การเป็นแบบอิสระและไม่พึ่งพิงกันมากนัก วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตนจัดเป็นแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด

Melodina L. De La Cruz (2019) ทำการวิจัยและสังเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนและผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)
2. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)
3. วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture)
4. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

อารยา ศรีสุข (2564) ได้ทำการวิจัยและสังเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ซึ่งได้วัฒนธรรมองค์การ 5 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การที่ปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มีความเป็นมิตร เอื้ออาทร ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการปกป้องซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้นำ เปรียบเสมือนผู้ปกครองที่มีความเป็นธรรม และให้ความเสมอภาคต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และยึดมั่นในข้อตกลงขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึง การปฏิบัติงานของสมาชิกยึดตามโครงสร้าง ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตามคำสั่ง กฎ ระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดและเต็มความสามารถ การสื่อสารกันภายในองค์การมีความเป็นระบบ ระเบียบ ให้เกียรติ และเคารพเชื่อฟังผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ความประหยัดและความมั่นคงของประสิทธิภาพเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึง สมาชิกทุกคนภายในองค์การได้รับอิสระทางความคิด ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงาน มีพฤติกรรมกล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมามากมาย โดยมีผู้นำเป็นคนคอยสนับสนุนภายในองค์การ มีการเสริมแรงด้วยของรางวัล เกิดพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการตอบสนองในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

4. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การจะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันเชิงรุก เพื่อที่จะสร้างผลงานแข่งขันอย่างเฉียดฉิวฉลาด ทำให้แต่ละบุคคลเกิดความริเริ่ม มีความขยันในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ชัยชนะ เน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นรายกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ความสำเร็จขององค์การจะมุ่งเน้นที่ผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญ

5. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ หมายถึง สมาชิกภายในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันที่ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความร่วมมือกันและทุกคนได้มีส่วนร่วมในงาน และจะมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคือ มีการวางแผนงานเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาขององค์การที่ชัดเจน

Gökhan Demirhan (2023) ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัวทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และได้สังเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)
2. วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Support Culture)
3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงนำประเภทของวัฒนธรรมองค์การมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาครั้งนี้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

รายการ	Schein (1992)	Harrison (1993)	Robbins & Coulter (1996)	Don & Woodman (2001)	Cooke & Szumal (2002)	Cheung & Lam (2012)	ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ และ สัมมา รณิษฐ์ (2560)	ชนิดา จิตตฤทธะ (2560)	Melodina L. De La Cruz (2019)	อารยา ศรีสุข (2564)	Gökhan Demirhan (2023)	ความถี่
1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งอำนาจ/ลำดับชั้น	/	/							/			3
2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งบทบาท/แบบอพอลโล/แบบราชการ	/	/		/			/	/		/	/	7*
3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ/แบบมุ่งงาน/แบบตลาด/แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน/แบบอเนกา	/	/		/		/	/	/	/	/	/	9*
4. วัฒนธรรมองค์การการสนับสนุน/มุ่งคน	/	/										2
5. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย				/			/		/	/		4*
6. วัฒนธรรมองค์การแบบผู้จัดการ				/								1
7. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์/แบบเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม/แบบสนับสนุน					/	/				/	/	4*
8. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ					/							1
9. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก					/							1
10. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นเป้าหมาย						/						1

รายการ	Schein (1992)	Harrison (1993)	Robbins & Coulter (1996)	Don & Woodman (2001)	Cooke & Szumal (2002)	Cheung & Lam (2012)	นัตรีวิมล เสิ่มพันธ์ และ สัมภา รณินธ์ (2560)	ชนิดา จิตจรูพระ (2560)	Melodina L. De La Cruz (2019)	อารยา ศรีรัฐ (2564)	Gökhan Demirhan (2023)	ความถี่
11. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นการประสานงานและ การบูรณาการ						/						1
12. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง						/						1
13. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นการมีส่วนร่วมของ พนักงาน						/						1
14. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นนวัตกรรม						/						1
15. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นรางวัล						/						1
16. วัฒนธรรมองค์การแบบ วิชาการ			/									1
17. วัฒนธรรมองค์การแบบ สโมสร/แบบซุส			/					/				2
18. วัฒนธรรมองค์การแบบ ทีมเบสบอล			/									1
19. วัฒนธรรมองค์การแบบ ป้อมปราการ			/									1
20. วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นตัวตนหรือดิออนีซุส								/				1
21. วัฒนธรรมองค์การแบบ ปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง									/	/		2
22. วัฒนธรรมองค์การแบบ ผู้ประกอบการ						/						1

จากตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาครั้งนี้ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีความถี่ 4 ขึ้นไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งบทบาท/แบบอพอลโล/แบบราชการ

Schein (1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมุ่งบทบาท (Role power culture) คือ วัฒนธรรมที่มีคติฐานร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเสมอกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่ กฎเกณฑ์ และข้อตกลงที่ชัดเจน โดยมีค่านิยม คือ การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผล การออกคำสั่ง และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลไม่มาก มักต่อต้านนวัตกรรมใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง

Harrison (1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role orientation culture) เป็นองค์การที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองตั้งใจไว้ มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซ้ำและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

Don & Woodman (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมองค์การนี้แสดงถึงค่านิยมที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎ ระเบียบ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบขนานตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดี โดยมีปทัสถานและค่านิยมอย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์การจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแลการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การให้อยู่ภายในกฎ ระเบียบ

ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และ สัมมา รณิธย์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ชนิตา จิตตรุทธะ (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบอพอลโล (The Role Culture) วัฒนธรรมเน้นบทบาทพบได้ทั่วไปในองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติจำนวนมาก และองค์การเหล่านี้จะประสานงานโดยการจัดการแบบระบบบังคับบัญชาตามลำดับขั้นและระบบอาวุโส องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบอพอลโลเน้นความสำคัญที่บทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด รูปภาพสัญลักษณ์เป็น

รูปบริหารกรีก แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ ความแน่นอน เหตุผล และการทำนายล่วงหน้าได้

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึง การปฏิบัติงานของสมาชิกยึดตามโครงสร้าง ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตนตามคำสั่ง กฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดและเต็มความสามารถ การสื่อสารกันภายในองค์การมีความเป็นระบบ ระเบียบ ให้เกียรติและเคารพเชื่อฟังผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ความประหยัดและความมั่นคงของประสิทธิภาพเป็นหลัก

Gökhan Demirhan (2023) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัวทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การมุ่งบทบาท/แบบพอลโล/แบบราชการ ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มปัจจัยเดียวกัน เพื่อให้เป็นปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง ทำให้พฤติกรรมการทำงานของครูปฏิบัติตามโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และข้อตกลงขององค์การ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บริหารและผู้อาวุโส

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ/แบบมุ่งงาน/แบบตลาด/แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน/แบบอเนกา

Schein (1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) คือ วัฒนธรรมที่มีแบบแผน ทำให้คนในองค์การมีความผูกพันและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง จึงทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจ และเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

Harrison (1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task orientation culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการกลไกและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

Don & Woodman (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบตลาด (Market culture) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้จะเน้นการวัดผลจากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์การที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์การ เช่น ประเมินผลจากการขาย การเติบโต ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด องค์การลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เน้นการแข่งขันและผลกำไรที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การจะขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจน ความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ คือ รางวัลที่องค์การตอบแทน การเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์การจะมีให้

Cheung & Lam (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อผลงานที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนบุคลากรจะได้รับการอบรมเพื่อปรับปรุงการทำงานของตน

ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ และ สัมมา รณิธย์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบโอเนนา (The Task Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับโครงการต่าง ๆ จุดเน้นสำคัญคือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์การแบบเน้นงานต้องอาศัยทีมงานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ วัฒนธรรมขององค์การได้ปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการต่าง ๆ วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดประสิทธิภาพที่ดีเลิศก็ต่อเมื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปตาข่าย แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน เป็นวัฒนธรรมที่ลงทุนในเรื่องแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีราคาแพง

Melodina L. De La Cruz (2019) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนและผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน และสังเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ ซึ่งได้วัฒนธรรมองค์การแบบตลาดเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การจะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันเชิงรุก เพื่อที่จะสร้างผลงานแข่งขันอย่างเฉลิยวฉลาด ทำให้แต่ละบุคคลเกิดความริเริ่ม มีความขยันในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ชัยชนะ เน้นให้

ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นรายกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ความสำเร็จขององค์กรจะมุ่งเน้นที่ผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญ

Gökhan Demirhan (2023) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัว ทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรประเภท ต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรหลักที่ใช้ใน การดำเนินการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรมุ่งผลสำเร็จ/แบบมุ่งงาน/แบบตลาด/แบบเน้น ผลการปฏิบัติงาน/แบบออเนนา ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มปัจจัยเดียวกัน เพื่อให้เป็น ปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวสำหรับใช้ในการศึกษาคั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ ปัจจัย วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีเป้าหมายใน การขับเคลื่อนสถานศึกษา ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ของตนและเพื่อนร่วมงาน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง เกิดความมุ่งมั่นในการสร้าง ผลงาน มีการทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก และมุ่งเน้นผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญ เพราะถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้น ๆ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ

Don & Woodman (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปตามธรรมเนียม ประเพณี มีการมอบหมายให้ ความไว้วางใจ สมาชิกในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเอง สิ่งแวดล้อมส่งคมจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์กร มีลักษณะใกล้ชิด สมาชิกจะยอมรับตามภาระหน้าที่ของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์กร มีให้ สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์กรปฏิบัติโดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติต่อ องค์กร

ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ และ สัมมา รณิธย์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์กร แบบเครือญาติเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

Melodina L. De La Cruz (2019) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน และผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน และสังเคราะห์รูปแบบ

ของวัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ ซึ่งได้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การที่ปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ความเป็นมิตร เอื้ออาทร ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการปกป้องซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้นำ เปรียบเสมือนผู้ปกครองที่มีความเป็นธรรมและให้ความเสมอภาคต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และยึดมั่นในข้อตกลงขององค์การ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย หมายถึง การที่ผู้บริหารมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งยังให้ความสำคัญและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษาและจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ทำให้ครูมีความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

4. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์/แบบเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม/แบบสนับสนุน
Cooke & Szumal (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) ให้ความสำคัญไปที่งานที่รับผิดชอบ บุคลากรและงานจะมีความสำคัญเท่า ๆ กัน ลักษณะของบุคลากรในองค์การ คือ ชอบความท้าทาย มีอิสระทางความคิด มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ในองค์การจะมีส่วนร่วมในการทำงานและบริหารงานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน มีการตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

Cheung & Lam (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันแบบทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของสมาชิกในกลุ่ม

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ หมายถึง สมาชิกภายในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันที่ดีมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์มีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความร่วมมือกันและทุกคนได้มีส่วนร่วมในงาน และจะมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญ คือ มีการวางแผนงานเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาขององค์การที่ชัดเจน

Gökhan Demirhan (2023) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัวทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การประเภท

ต่าง ๆ และได้วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุนเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การหลักที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์/แบบเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม/แบบสนับสนุน ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มปัจจัยเดียวกัน เพื่อให้เป็นปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในการทำงาน ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด มีความสุขกับการทำงาน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ
2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย
4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2561) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ปทุมพร กาญจนอรรถ (2561) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ณรรฐพงษ์ แอ้งจันทร์ (2563) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ดำเนินงานในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ

ณัฐพร ละม้ายแห (2564) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการบริหารงานร่วมกันในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กัญจนพร ศรีมงคล (2565) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การทำงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่นำไปสู่การดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้

จากที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2557) กล่าวว่า กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และเข้าใจถึงผลกระทบของการศึกษาที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมีความรู้เรื่องในทุกทาง แต่ในทางตรงข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่งและทำงานโดยเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นที่ตั้งแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

กัญจนพร ศรีมงคล (2565) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นภารกิจหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนและเทคนิคต่าง ๆ เป็นการบริหารจัดการของผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในด้านการศึกษาดำเนินการด้วยวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมีขั้นตอน มีกติกาและวิธีการดำเนินการที่สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากที่มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาเยาวชน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ โดยการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหน้าที่หลักของ

ผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในงานด้านการศึกษา รวมถึงผลกระทบของการศึกษาที่จะเกิดขึ้นต่อความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประชาชนและประเทศชาติ

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

จากกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ด้านวิชาการ

- (ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- (ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- (ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- (ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ฌ) การนิเทศการศึกษา
- (ญ) การแนะแนว
- (ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- (ฑ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- (ฒ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- (ณ) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- (ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(2) ด้านงบประมาณ

- (ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- (ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- (ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- (ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- (จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- (ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- (ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- (ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฎ) การวางแผนพัสดุ
- (ฏ) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- (ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- (ฑ) การจัดหาพัสดุ
- (ฒ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (ด) การเบิกเงินจากคลัง
- (ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- (ถ) การนำเงินส่งคลัง
- (ท) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (ณ) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

(3) ด้านการบริหารงานบุคคล

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภท
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (ตม) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา

- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยงานนั้น

(4) ด้านการบริหารทั่วไป

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฌ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - (ฎ) การรับนักเรียน
 - (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
 - (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
 - (ฒ) การทัศนศึกษา
 - (ณ) งานกิจการนักเรียน
 - (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - (ด) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- ดังนั้นขอช่วยในการบริหารสถานศึกษาจึงประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่
1. ด้านวิชาการ
 2. ด้านงบประมาณ
 3. ด้านการบริหารงานบุคคล
 - และ 4. ด้านการบริหารทั่วไป

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษา สิ่งที่สำคัญ คือ การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากสถานศึกษาอื่นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หากปราศจากแผนกลยุทธ์หรือจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Glueck (1984) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

Certo & Peter (1990) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้องค์การมีการดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

Pearce & Robinson (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

Robbins & Coulter (2005) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การ โดยจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

ไพโรจน์ สัตยสัมพันธ์สกุล (2560) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นรูปแบบการบริหารแบบองค์รวมที่นำเอาเครื่องมือสำคัญของการบริหารมาประยุกต์เป็นกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบกิจการที่จะใช้นำองค์การไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะทำให้องค์การมีหลักการที่เกิดการวางแผนกำหนดทิศทางอนาคตที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ

ณรรฐพงษ์ แຍ่งจันทร์ (2563) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยอาศัยข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การในปัจจุบันมากำหนดมาตรการ โดยมีการลำดับความสำคัญของภารกิจ การดำเนินงานขององค์การ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

ณัฐพร ละม้ายแห (2564) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

สกุณฑลา รัตนไพบูลย์วัฒนา (2564) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการ

จากคำนิยามข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ โดยจะต้องควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งนักการศึกษาและนักวิชาการได้อธิบายความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต (2561) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ ทำให้มีกรอบในการดำเนินงานช่วยในการตัดสินใจให้กับนักบริหารทุกระดับ ช่วยบริหารความเสี่ยง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างประสิทธิภาพ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์การ

วิทยา จันท์ศิลา (2561) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การเพราะช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม

ณรรฐพงษ์ แอ้งจันทร์ (2563) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การที่มีความชัดเจนสามารถดำเนินงานภายใต้ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

สกุณฑลา รัตนไพบูลย์วัฒนา (2564) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ วิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความ

ต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำเร็จข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อีกทั้งทำให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารจัดการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกิจการ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของกิจการ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

Dess & Miller (1993) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของกิจการ เพื่อให้เป็นเป้าหมายที่นำไปกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ส่วนโอกาสและอุปสรรคจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

- โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ที่สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของกิจการไม่สามารถควบคุมได้

- จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร มีลักษณะทั้งดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบ

คอมพิวเตอร์ องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนได้เช่นกัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือผู้แข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ

2.2.2 ความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงาน ด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่า โดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ

2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็วเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน

2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงาน และบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงคุณค่า ประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย

3.1 การประสมประสาน หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างองค์กรการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการการประสมประสานและเปลี่ยนแปลง

Thompson & Strickland (1995) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision)
- 1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission Statement)
- 1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective)
- 1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)
- 1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หมายถึง การที่นักบริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับโครงสร้างระบบและคนในองค์กรจัดหาและจัดสรรทรัพยากร

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Strategic Planning, Strategic Formulation)

เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ จะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจ และวัตถุประสงค์ ในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Mission) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์การใฝ่ฝันอยากให้องค์การเป็น หรือเป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจ และมักอยู่ในรูปของสิ่งที่ที่ดีที่สุด เช่น เป็นองค์การธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุดหรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับพนักงานภายในองค์การ

ภารกิจ (Mission) คือ การกำหนดภารกิจหรือกรอบในการดำเนินงานขององค์การภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์การสามารถตอบคำถามที่ว่า "เราคือใคร เราทำอะไรและเราจะมุ่งไปในทิศทางไปใน

ทิศทางไหน" (Who Are We , What We Do , and Where We're Headed) ภารกิจแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์การจากองค์การอื่น ภารกิจที่เขียนไว้ชัดเจนจะช่วยให้องค์การธุรกิจได้เตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจนและเป็นหนึ่งเดียวไปสู่สังคมภายนอกหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ แนวคิดในเรื่องภารกิจขององค์การเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าองค์การมีแนวคิดหรือหลักการในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งย่อมจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การที่มีธุรกิจหลายประเภท เนื่องจากเมื่อมีธุรกิจหรือสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมาการที่มีภารกิจร่วมกัน ย่อมทำให้การดำเนินงานของธุรกิจชนิดใหม่ไปในทิศทางเดียวกับธุรกิจเดิมที่มีอยู่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ

เป้าหมาย (Goals) คือ การบอกสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจ ว่าจะต้องทำอะไร

วัตถุประสงค์ (Objective) คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จและเวลาที่ต้องการบรรลุ ควรอยู่ในรูปของปริมาณ หรือตัวเลขเพื่อให้วัดผลได้ชัดเจน เช่น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุน 30% ในปี 25xx, ปีหน้า บริษัทต้องการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด 2% หรือ ปี 2551 ต้องการกำไรเพิ่ม 10%

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่งขัน

การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการประเมินเพื่อศึกษาถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก: โอกาส อุปสรรค 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน: จุดอ่อน จุดแข็ง

การจัดทำกลยุทธ์ เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้น เพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผล จึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วน งานต่าง ๆ อย่างทั่วทั้งองค์กรโดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป้าหมายประจำปี (Annual goals) อาจถูกแปลง จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนของตนเองคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ ดังนี้

- การมอบหมายงานหรือโครงการให้แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล และกระบวนการทางด้านธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ

(1) องค์กรที่มีการจัดการระบบที่ดี

(2) บุคลากรที่มีความสามารถ

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์

- การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ทำได้ 3 วิธี ดังนี้

(1) เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ

(2) สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน

(3) จัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3. การติดตาม (ควบคุม) และการประเมินผล (Evaluation Control)

เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อทดสอบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยมีขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดสิ่งที่จะทำการวัดผล
- 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3) วัดการปฏิบัติงานจริง
- 4) เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน
- 5) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง

ส่วนการควบคุมก่อนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มี 3 รูปแบบคือ

- 1) การควบคุมสมมติฐาน
- 2) การตรวจกลยุทธ์
- 3) การควบคุมการปฏิบัติ

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผล

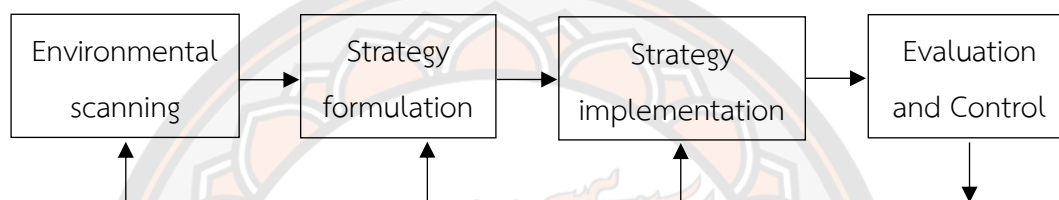
- 1) การใช้เกณฑ์ด้านการเงิน
- 2) การใช้หลักบริหารตามวัตถุประสงค์ MBO
- 3) การใช้ตัวแบบ Balanced Scorecard
- 4) การใช้การเปรียบเทียบ Benchmarking

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงาน ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา ที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผล ได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดี จากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็น

คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

Wheelen & Hunger (2012) กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation)
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)



ภาพ 1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Wheelen & Hunger, 2012

โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คือ กระบวนการตรวจสอบ ประเมิน และการแพร่กระจายข้อมูลจากแวดล้อมภายนอกและภายในไปยังบุคคลสำคัญภายใน องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการตรวจสอบ เพื่อระบุปัจจัยกลยุทธ์ กล่าวคือ ตัวแปรภายนอก (External Environment) และภายใน (Internal Environment) ที่จะกำหนดชีวิตขององค์กรในอนาคต วิธีที่ง่ายที่สุดในการดำเนินการตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้เพื่ออธิบายจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ที่เป็นปัจจัยกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงตามบริบทต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร คือ โอกาสและอุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่ได้ อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารสูง ๆ ในระยะสั้น ๆ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทที่ทำให้องค์กร เจริญรุ่งเรือง

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ กระบวนการพัฒนาแผนระยะยาว สำหรับการบริหารจัดการโอกาสและอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมโดยใช้จุดแข็งและจุดอ่อนของ องค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้มีผลการจัดการที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้รวมถึงการ

กำหนดภารกิจขององค์กร การระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุได้ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดแนวทางนโยบาย โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 ภารกิจ (Mission) คือ วัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่ทำให้องค์กรมีอยู่ ซึ่งแสดงออกว่าองค์กรกำลังให้สิ่งใดแก่สังคม

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายจากกิจกรรมที่วางแผนไว้ ควรระบุเป็นคำกริยาที่บอกถึงว่าต้องทำอะไร โดยระบุเวลาที่ระบุและถ้าเป็นไปได้ให้มีการประมาณค่าเชิงปริมาณด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรควรส่งผลให้การปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรเป็นไปตามที่วางแผนไว้

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนย่อยที่รวบรวมทุกสิ่งไว้อย่างครอบคลุมและระบุว่าองค์กรจะอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ของตน มุ่งเพิ่มสิ่งที่ทำให้มีความได้เปรียบและลดความเสี่ยงในการแข่งขัน

2.4 นโยบาย (Policies) คือ แนวทางกว้าง ๆ ในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงการสร้างกลยุทธ์กับการนำไปใช้ ซึ่งองค์กรจะใช้นโยบายเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรของตนตัดสินใจและดำเนินการในทางที่สนับสนุนภารกิจ, วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) คือ การนำแผนและนโยบายมาทำให้เกิดผล กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายมาใช้ในการดำเนินการผ่านการพัฒนาโปรแกรม, งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินการ กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในแบบองค์รวม ทั้งวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบการจัดการขององค์กร นอกจากนี้การดำเนินการตามกลยุทธ์มักจะถูกดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งตรวจสอบโดยผู้จัดการระดับสูง บางครั้งถูกเรียกว่า การวางแผนการดำเนินงาน การดำเนินการตามกลยุทธ์มักเป็นการตัดสินใจทุกวันที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 โปรแกรม (Programs) คือ คำชี้แจงของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่จำเป็นในการบรรลุแผนที่ใช้ได้เพียงครั้งเดียว ซึ่งทำให้มุ่งเน้นกลยุทธ์การดำเนินการ อาจเกี่ยวข้องกับการโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในขององค์กร หรือการเริ่มต้นความพยายามวิจัยใหม่

3.2 งบประมาณ (Budgets) เป็นคำบรรยายของโปรแกรมขององค์กรในรูปแบบเงินเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุม งบประมาณจะระบุรายละเอียดของค่าใช้จ่ายแต่ละโปรแกรม บางองค์กรจะต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนที่แน่นอน โดยบ่งชี้ว่า "อัตราอุปสรรค" ก่อนที่ผู้จัดการจะอนุมัติโปรแกรมใหม่ สิ่งนี้จะทำให้มั่นใจว่าโปรแกรมใหม่จะเพิ่มมูลค่าให้กับประสิทธิภาพกำไรขององค์กรและสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น งบประมาณจึงไม่เพียงเป็นแผนละเอียดของกลยุทธ์ใหม่ที่ได้รับ

การดำเนินการ แต่ยังคงระบุผ่านทางงบการเงินว่าจะมีผลต่อสภาพการเงินขององค์การที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

3.3 ขั้นตอน (Procedures) บางครั้งเรียกว่า มาตรฐานการดำเนินงาน (Standard Operating Procedures หรือ SOP) เป็นระบบขั้นตอนหรือเทคนิคที่ระบุลำดับขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่ออธิบายละเอียดของวิธีการดำเนินงานหรืองานที่เฉพาะเจาะจง โดยที่รายละเอียดจะกล่าวถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำ เพื่อสร้างโปรแกรมขององค์การให้เสร็จสิ้น

4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and control) เป็นกระบวนการที่กิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การถูกตรวจสอบเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการได้ ผู้จัดการทุกระดับใช้ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการนี้เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ว่าการประเมินและควบคุมจะเป็นส่วนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่มันยังสามารถระบุจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้รับการนำมาใช้แล้ว ซึ่งอาจกระตุ้นกระบวนการทั้งหมดให้เริ่มต้นอีกครั้ง

Fred R. David & Forest R. David (2015) กล่าวว่าขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Stages of Strategic Management) คือ กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การประเมินกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจจะทำให้ค้นพบโอกาสและอุปสรรคภายนอกขององค์การ โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ การตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติตาม ประเด็นปัญหาการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจว่าจะเข้าสู่ธุรกิจใหม่ใด ธุรกิจใดที่จะเลิก จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จะขยายธุรกิจหรือไม่ จะเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศหรือไม่ จะควบกิจการหรือร่วมลงทุนหรือไม่และหลีกเลี่ยงการเข้าควบกิจการแบบไม่เป็นมิตรได้อย่างไร เนื่องจากไม่มีองค์การใดที่มีทรัพยากรที่ไม่จำกัดนักกลยุทธ์ต้องตัดสินใจว่ากลยุทธ์ใดจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด การตัดสินใจในการสร้างกลยุทธ์ทำให้องค์การมีผลิตภัณฑ์ตลาด แหล่งทรัพยากร และเทคโนโลยีเฉพาะตลอดระยะเวลาที่ขยายออกไป กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระยะยาว จะดีหรือแย่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีผลลัพธ์สำคัญในเชิงหน้าที่หลายประการและมีผลกระทบที่ยาวนานต่อองค์การ ผู้จัดการระดับสูงมีมุมมองที่ดีที่สุดที่จะเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องของการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ พวกเขาใช้อำนาจหน้าที่ที่จะใช้แหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ประจำปี วางนโยบาย จูงใจ พนักงาน

และจัดสรรทรัพยากรเพื่อว่ากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้ การจัดสร้างกลยุทธ์ได้ รวมถึง การพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ การสร้างโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การปรับทิศทาง การตลาดใหม่ การจัดทำงบประมาณ การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ และการเชื่อมประสานผลตอบแทนแก่พนักงานเข้ากับผลประกอบการขององค์การ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบ่อยครั้งจะเรียกว่า ขั้นตอนปฏิบัติการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กล่าวคือ การกระตุ้นพนักงานและผู้จัดการให้นำเอากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้ไปปฏิบัติ บ่อยครั้งขั้นตอนนี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องการวินัย คำมั่นสัญญาและความเสียสละส่วนบุคคล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไปจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการที่จะจูงใจพนักงานซึ่งเป็นศิลป์มากกว่า ศาสตร์ กลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดเลย ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อพนักงานและผู้จัดการทั้งหมดในองค์การทุกฝ่าย และทุกแผนกต้องตัดสินใจที่จะตอบคำถามเช่นว่า “เราต้องทำอะไรเพื่อที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์การของเราไปปฏิบัติ” และ “เราจะทำงานนี้อย่างดีที่สุดได้อย่างไร” ความท้าทายของการปฏิบัติการ คือ การกระตุ้นให้ผู้จัดการและพนักงานทั่วทั้งองค์การสามารถทำงานด้วยความภาคภูมิใจและด้วยความกระตือรือร้น เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ ในการประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง อย่าง ต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน และ 3) การนำไป ปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้เป็นเครื่อง ประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้องเกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และที่สำคัญ คือ องค์การได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

วิทยา จันทรศิลา (2560) อธิบายว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Control and Evaluation)

โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยวิเคราะห์ถึงโอกาส (O: Opportunities) และ อุปสรรค (T: Threats) ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) จะวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ซึ่งเทคนิควิเคราะห์ที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์นี้ เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนที่เอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษา เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (O: Opportunities) และสภาพที่เป็นอุปสรรค (T: Threats) เป็นการพิจารณาแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวขององค์กร ทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ดังนี้

STEP เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน
S: Socio-Cultural Factors (ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างทั้งหมดของชุมชน เช่น ค่านิยม โครงสร้างประชากร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี

T: Technological Factors (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) จะวิเคราะห์เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

E: Economic Factors (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง งบประมาณ การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

P: Political Factors (ปัจจัยด้านการเมือง) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาล ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง และพฤติกรรมทางการเมือง ฯลฯ

C-PEST เป็นปัจจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษาที่ส่งผลดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

C: Customer Behavior Factor (ปัจจัยพฤติกรรมของผู้รับบริการ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการแข่งขัน ฯลฯ

P: Political and Legal Factors (ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด ฯลฯ

E: Economic Factors (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง งบประมาณ การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

S: Social-Cultural Factors (ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิด อนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคม ชุมชนที่ล้อมรอบองค์กร ความต้องการของประชาชน ปัญหาสังคม เครือข่ายความช่วยเหลือระหว่างองค์กรภาครัฐ ฯลฯ

T: Technological Factors (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) เป็นการวิเคราะห์ทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในทางสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ที่องค์กรสามารถควบคุมและจัดการได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางการศึกษานิยมใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า 2S4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ 7S ตามแนวคิดของ Mckinsey ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์

แบบ 2S4M ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ดังนี้

S1: Structure Factors (ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารองค์กร การแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานขององค์กร นโยบายขององค์กร

S2: Service Factors (ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการบริการ คุณภาพผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

M1: Man Factors (ปัจจัยต้นบุคคล) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปริมาณบุคลากรคุณภาพ บุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจของบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

M2: Money Factors (ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

M3: Material Factors (ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเพียงพอของสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษา สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้

M4: Management Factors (ปัจจัยด้านการบริหาร) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

แบบ 7S ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้

S1: Structure Factors (ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ การแบ่งงาน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ แต่หากโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์การ

S2: Strategy Factors (ปัจจัยคั่นกลยุทธ์ขององค์การ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทิศทางและขอบเขตที่องค์การจะดำเนินการในระยะปานกลางหรือระยะยาวที่องค์การได้ศึกษาว่าองค์การนั้นจะมีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร พันธกิจขององค์การคืออะไรและใครเป็นผู้รับบริการ แล้ววางแผนขึ้นมาให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

S3: System Factors (ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ) เป็นการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานภายในองค์การ ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ เช่น ระบบงาน มาตรฐานขององค์การ ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามผลและรายงานผล ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบพัสดุ ระบบคัดเลือกสรรหา ระบบการฝึกอบรม ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

S4: Style Factors (ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร) เป็นการวิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารของผู้บริหารองค์การ รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

S5: Staff Factors (ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในองค์การทั้งในด้านจำนวนบุคลากรมีความเพียงพอและเป็นไปตามเกณฑ์ รวมถึงการตอบสนองต่อการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การ เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลบุคลากร เป็นต้น

S6: Skill Factors (ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ

ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

S7: Shared Values Factors (ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากร) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์การ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์การแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสฐาน (Norm) ขององค์การ เช่น องค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งเป็นปัจจัยภายนอกสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านผลผลิต ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านการบริหาร และมีการเผยแพร่ผลการวิเคราะห์ให้แก่บุคลากรได้รับทราบถึงข้อมูล

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) เมื่อประเมินสภาพภาพขององค์การแล้ว ก็จะทำให้ได้แนวทางการนำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ - เป็นทิศทางหรือภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์การ ที่มีลักษณะเฉพาะ และสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีกว่าเดิม โดยวิสัยทัศน์จะเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งชี้ให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจนมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดมาให้ผู้รับบริการและสังคม

พันธกิจ - เป็นแนวทางที่องค์การจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยพันธกิจจะเชื่อมโยงกันกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ การเขียนพันธกิจจะขึ้นต้นด้วยคำกริยาซึ่งแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ

เป้าหมาย - เป็นการกำหนดผลลัพธ์จากการดำเนินงานซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป้าหมายจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ การเขียนเป้าหมายจะเขียนในเชิงผลลัพธ์

การกำหนดทิศทางขององค์การ เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสิ่งที้องค์การคาดหวัง คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อกำหนดผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายในสถานศึกษาโดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ทางการศึกษานั้นไม่แตกต่างกับการกำหนดกลยุทธ์องค์การทางธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึง

ทิศทางขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ ที่ต้องการบรรลุ และจำแนกกลยุทธ์ขององค์กรออกเป็นแนวคิด ทิศทาง วิธีการทำงานหลัก แล้วจึงกำหนดแนวทางการทำงาน ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรทางการศึกษา ส่วนใหญ่มักจะกำหนดได้ 3-5 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. ด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา
2. ด้านคุณภาพ
3. ด้านประสิทธิภาพ

เพื่อให้การกำหนดประเด็นกลยุทธ์มีความชัดเจนและง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์ยิ่งขึ้น อาจกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. ด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา
2. ด้านคุณภาพผู้เรียน
3. ด้านประสิทธิภาพการบริหาร
4. ด้านคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมาย เน้นกระบวนการวางแผนในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง โดยมีเป้าหมายหลัก ในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็น กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เพราะการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย มีหลายกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมี ภาวะผู้นำสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำ ให้เป็นรูปธรรม ผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า ใครจะเป็นผู้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ อะไรคือสิ่ง ที่จะเป็นต้องทำ และมีการร่วมงานของบุคลากรกันอย่างไร นั่นก็คือการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดทำคำสั่งมอบหมายปฏิบัติงานเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Control and Evaluation) การที่ผู้บริหาร ติดตามและควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตาม กลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควบคุมการดำเนินงานความก้าวหน้าของ กิจกรรมของแผนปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบสิ่งที่ปฏิบัติได้เทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยนำผลที่ยังไม่ผ่าน

เกณฑ์การประเมินมาปรับปรุง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปในทิศทางที่เหมาะสม

อารยา ศรีสุข (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 และได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
4. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
5. การประเมินผลกลยุทธ์

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา หรือ SWOT analysis เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจสภาพพื้นฐานของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การจึงเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นรากฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การและทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามที่มุ่งหวังไว้ มี 2 แบบ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา คือ ขั้นตอนหลังจากการศึกษาวเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกแล้ว โดยการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาจะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจน ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) ภารกิจหรือพันธกิจ
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) เป้าประสงค์

3. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดแผนจากการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ โดยจะเลือกวิธีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เทคนิคตารางสัมพันธ์ การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันอันเป็นผลนำไปสู่การดำเนินงานภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามสิ่งที่องค์การได้กำหนดไว้

รายการ	Dess & Miller (1993)	Thompson & Strickland (1995)	เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554)	Wheelen & Hunger (2012)	Fred R. David & Forest R. David (2015)	วิทยา จันทศิริลา (2560)	อารยา ศรีสุข (2564)	ความถี่
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ/ การดำเนินการตามกลยุทธ์								
5. การประเมินกลยุทธ์/ การประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไขเพื่อ เริ่มต้นใหม่/การประเมินกล ยุทธ์/การประเมินและ ควบคุม/การติดตามและการ ประเมินผล/การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	*6
6. การวางแผน			/					1

จากตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีความถี่ 4 ขึ้นไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์/การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม/การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม

Dess & Miller (1993) กล่าวว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้เป็นเป้าหมายที่นำไปกำหนดกลยุทธ์ และ 1.2) การวิเคราะห์ SWOT การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ส่วนโอกาสและอุปสรรคจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก

Wheelen & Hunger (2012) กล่าวว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คือ กระบวนการตรวจสอบ ประเมิน และการแพร่กระจายข้อมูลจากแวดล้อมภายนอก และภายในไปยังบุคคลสำคัญภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการตรวจสอบ เพื่อระบุปัจจัยกลยุทธ์ กล่าวคือ ตัวแปรภายนอก และภายใน ที่จะกำหนดชีวิตขององค์กรในอนาคต วิธีที่ง่ายที่สุดในการดำเนินการตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่ง SWOT เป็นวิธีที่ใช้เพื่ออธิบายจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ที่เป็นปัจจัยกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงตามบริบทต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร คือ โอกาสและอุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่ได้ อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารสูง ๆ ในระยะสั้น ๆ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทที่ทำให้องค์กร เจริญรุ่งเรือง

Fred R. David & Forest R. David (2015) โดยกล่าวถึงขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ไว้ว่า การสร้างกลยุทธ์รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจจะทำให้ค้นพบโอกาสและอุปสรรคภายนอกของ องค์กร โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกล ยุทธ์ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติตาม ประเด็นปัญหาการกำหนด กลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจว่าจะเข้าสู่ธุรกิจใหม่ใด ธุรกิจใดที่จะเลิกจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จะขยายธุรกิจ หรือไม่ จะเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศหรือไม่ จะควบกิจการหรือร่วมลงทุนหรือไม่และหลีกเลี่ยงการ เข้าควบกิจการแบบไม่เป็นมิตรได้อย่างไร เนื่องจากไม่มีองค์กรใดที่มีทรัพยากรที่ไม่จำกัดนักกลยุทธ์ ต้องตัดสินใจว่ากลยุทธ์ใดจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด การตัดสินใจในการสร้างกลยุทธ์ทำให องค์กรมีผลิตภัณฑ์ตลาด แหล่งทรัพยากร และเทคโนโลยีเฉพาะตลอดระยะเวลาที่ขยายออกไป กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระยะยาว จะดีหรือแย่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีผลลัพธ์สำคัญในเชิงหน้าที่หลายประการและมีผลกระทบที่ยาวนานต่อ องค์กร ผู้จัดการระดับสูงมีมุมมองที่ดีที่สุดที่จะเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องของการตัดสินใจในการกำหนด กลยุทธ์ พวกเขามีอำนาจหน้าที่ที่จะใช้แหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องให้องค์กรจัดตั้งวัตถุประสงค์ประจำปี วางนโยบาย งบประมาณ และ จัดสรรทรัพยากรเพื่อว่ากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้ การจัดสร้างกลยุทธ์ได้ รวมถึง การพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การปรับทิศทาง การตลาดใหม่ การจัดทำงบประมาณ การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ และ การเชื่อมประสานผลตอบแทนแก่พนักงานเข้ากับผลประกอบการขององค์กร

วิทยา จันทรศิลา (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงโอกาส (O: Opportunities) และ อุปสรรค (T: Threats) ส่วน

สภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ซึ่งเทคนิควิเคราะห์ที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์นี้ เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนที่เอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาหรือ SWOT analysis เป็นการศึกษาวเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจสภาพพื้นฐานของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นรากฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามที่มุ่งหวังไว้ มี 2 แบบ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์/การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม/การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มขั้นตอนเดียวกันเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกไประบุเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในไประบุเป็นจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและทราบสิ่งที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์/การกำหนดทิศทางขององค์กร

Thompson & Strickland (1995) กล่าวว่า การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดภารกิจ กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

Wheelen & Hunger (2012) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ กระบวนการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการบริหารจัดการโอกาสและอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมโดยใช้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้มีผลการจัดการที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้ รวมถึงการกำหนดภารกิจขององค์กร การระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุได้ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดแนวทางนโยบาย โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ภารกิจ (Mission) คือ วัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่ทำให้องค์กรมีอยู่ ซึ่งแสดงออกว่าองค์กรกำลังให้สิ่งใดแก่สังคม วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายจากกิจกรรมที่วางแผนไว้ ควรระบุเป็นคำกริยาที่บอกถึงว่าต้องทำอะไร โดยระบุเวลาที่จะบรรลุและถ้าเป็นไปได้ให้มีการประมาณค่าเชิงปริมาณด้วย

การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การควรส่งผลให้การปฏิบัติตามภารกิจขององค์การเป็นไปตามที่วางไว้ กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนย่อยที่รวบรวมทุกสิ่งไว้อย่างครอบคลุมและระบุว่าการจะอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ของตน มุ่งเพิ่มสิ่งที่ทำให้มีความได้เปรียบและลดความเสี่ยงในการแข่งขัน และ นโยบาย (Policies) คือ แนวทางกว้าง ๆ ในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงการสร้างกลยุทธ์กับการนำไปใช้ ซึ่งองค์การจะใช้นโยบายเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรของตนตัดสินใจและดำเนินการในทางที่สนับสนุนภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

วิทยา จันทรศิลา (2560) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสิ่งที่องค์การคาดหวัง คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อกำหนดผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายในสถานศึกษาโดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา คือ ขั้นตอนหลังจาก การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกแล้ว โดยการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาจะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์/การกำหนด ทิศทางขององค์การ ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มขั้นตอนเดียวกัน เพื่อใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง การระบุ แนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ มีส่วนร่วมในการพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีการกำหนดแนวทางที่ สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดทำกลยุทธ์/การกำหนดกลยุทธ์

Dess & Miller (1993) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการ แข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน การปรับตัวที่รวดเร็ว การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบ สำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงคุณค่า ประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

Thompson & Strickland (1995) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

วิทยา จันทรศิลา (2560) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ทางการศึกษานั้นไม่แตกต่างกับการกำหนดกลยุทธ์องค์การทางธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ที่ต้องการบรรลุและจำแนกกลยุทธ์ขององค์การออกเป็นแนวคิดทิศทางวิธีการทำงานหลัก แล้วจึงกำหนดแนวทางการทำงาน เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมาย เน้นกระบวนการวางแผนในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง โดยมีเป้าหมายหลักในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดแผนจากการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ โดยจะเลือกวิธีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เทคนิคตารางสัมพันธ์ การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน อันเป็นผลนำไปสู่การดำเนินงานภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามสิ่งที่องค์การได้กำหนดไว้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์การจัดทำกลยุทธ์/การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มขั้นตอนเดียวกัน เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายไปพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรม

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ/การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ/การดำเนินการตามกลยุทธ์

Dess & Miller (1993) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสมประสาน โครงสร้างองค์การการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Thompson & Strickland (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การที่นักบริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับโครงสร้างระบบและคนในองค์การ จัดหาและจัดสรรทรัพยากร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

Wheelen & Hunger (2012) กล่าวว่า การดำเนินการตามกลยุทธ์ หมายถึง การนำแผนและนโยบายมาทำให้เกิดผล กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายมาใช้ในการดำเนินการผ่านการพัฒนาโปรแกรม, งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินการ กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในแบบองค์รวม ทั้งวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบการจัดการขององค์กร นอกจากนี้การดำเนินการตามกลยุทธ์มักจะถูกดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งตรวจสอบโดยผู้จัดการระดับสูง บางครั้งถูกเรียกว่า การวางแผนการดำเนินงาน การดำเนินการตามกลยุทธ์มักเป็นการตัดสินใจทุกวันที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์

Fred R. David & Forest R. David (2015) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบ่อยครั้งจะเรียกว่า ขั้นตอนปฏิบัติการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกระตุ้นพนักงานและผู้จัดการให้นำเอากลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้ไปปฏิบัติ บ่อยครั้งขั้นตอนนี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องการวินัย ความมุ่งมั่นและความเสียสละส่วนบุคคล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการที่จะจูงใจพนักงาน ซึ่งเป็นศิลป์มากกว่าศาสตร์ กลยุทธ์ที่จัดสร้างไว้แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดเลย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อพนักงานและผู้จัดการทั้งหมดในองค์กรทุกฝ่าย และทุกแผนกต้องตัดสินใจที่จะตอบคำถามเช่นว่า “เราต้องทำอะไรเพื่อที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรของเราไปปฏิบัติ” และ “เราจะทำงานนี้อย่างดีที่สุดได้อย่างไร” ความท้าทายของการปฏิบัติการ คือ การกระตุ้นให้ผู้จัดการและพนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถทำงานด้วยความภาคภูมิใจและด้วยความกระตือรือร้น เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิทยา จันทรศิลา (2560) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย มีหลายกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำให้เป็นรูปธรรม ผู้บริหารต้องสามารถ

ตอบคำถามได้ว่า ใครจะเป็นผู้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ และมีการร่วมงานของบุคลากรกันอย่างไร นั่นก็คือการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดทำคำสั่งมอบหมายปฏิบัติงานเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเชื่อมโยงกับหลากหลายส่วน เช่น โครงสร้าง ระบบการนำในองค์การ การติดต่อสื่อสาร ทรัพยากรและผลผลิต โดยปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ/การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ/การดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มขั้นตอนเดียวกัน เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ไปสู่ระดับปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานอันเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี การพิจารณางบประมาณ การจัดทำโครงการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละโครงการ การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ และการติดต่อประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนตรวจสอบความพร้อมของโครงการและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

5. การประเมินกลยุทธ์/การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่/การประเมินกลยุทธ์/การประเมินและควบคุม/การติดตามและการประเมินผล/การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

Thompson & Strickland (1995) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) กล่าวว่า การติดตามและการประเมินผล เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเพื่อทดสอบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และการควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรฐานการดำเนินงาน ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐาน

ควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการติดตามควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา ที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดี จากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

Wheelen & Hunger (2012) กล่าวว่า การประเมินและควบคุม เป็นกระบวนการที่กิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การถูกตรวจสอบเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการได้ ผู้จัดการทุกระดับใช้ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการนี้ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ว่าการประเมินและควบคุมจะเป็นส่วนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่มันยังสามารถระบุจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้รับการนำมาใช้แล้ว ซึ่งอาจกระตุ้นกระบวนการทั้งหมดให้เริ่มต้นอีกครั้ง

Fred R. David & Forest R. David (2015) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ ในการประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำไปปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้องเกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และปัญหาที่เกิดแตกต่างกัน และที่สำคัญ คือ องค์การได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

วิทยา จันทรศิลา (2560) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารติดตามและควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตามกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควบคุมการดำเนินงานความก้าวหน้าของกิจกรรมของแผนปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบสิ่งที่ปฏิบัติได้เทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยนำผลที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาปรับปรุง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปในทิศทางที่เหมาะสม

อารยา ศรีสุข (2564) กล่าวว่า การประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดนโยบายและการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพผลเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของโครงการเกี่ยวข้องกับตัวเลข โดยมีจุดเน้นคือความประหยัด มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์การประเมินกลยุทธ์/การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่/การประเมินกลยุทธ์/การประเมินและควบคุม/การติดตามและการประเมินผล/การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะตรงกันหลายประการไว้ในกลุ่มขั้นตอนเดียวกัน เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ คือ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการวัดประเมินผลการดำเนินงาน ประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบกระบวนการของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ มีการดูแลความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการวัดและประเมินผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายของแต่ละโครงการ ซึ่งจะต้องวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการเปรียบเทียบผลการประเมินที่ได้จากการดำเนินงานจริงกับผลของการดำเนินงานที่คาดว่าจะได้รับก่อนการดำเนินงาน เพื่อนำไปวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของโครงการ โดยมีการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไข

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีภารกิจในการบริหารจัดการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตอำเภอ 4 อำเภอ คือ

1. อำเภอหล่มสัก
2. อำเภอหล่มเก่า
3. อำเภอน้ำหนาว
4. อำเภอเขาค้อ

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 158/1 หมู่ที่ 1 ตำบลวัดป่า อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ รหัสไปรษณีย์ 67110 และมีช่องทางในการติดต่อหลายช่องทาง ดังนี้ โทรศัพท์ 0-5670-4808 / 0-5670-4810 โทรสาร 0-5670-4809 Website: <http://www.phetchabun2.go.th> E-mail : pbn2_obec@hotmail.co.th นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ยังมีศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำนวน 13 ศูนย์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอหล่มสัก มีศูนย์เครือข่าย จำนวน 6 ศูนย์ ได้แก่
 - 1) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาพ่อบุญเมือง
 - 2) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหลักเมือง
 - 3) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาปากช่อง
 - 4) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมืองราด
 - 5) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากองกลางช้างตะลูด
 - 6) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาฝายบุญหลง
2. ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอหล่มเก่า มีศูนย์เครือข่าย จำนวน 3 ศูนย์ ได้แก่
 - 1) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหล่มเก่าวังบาลเนินเกาะ
 - 2) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาศิลาตาดกลอย
 - 3) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหินฮาวนาซ่า
3. ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอน้ำหนาว มีศูนย์เครือข่าย จำนวน 2 ศูนย์ ได้แก่
 - 1) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังกกวางหลักด่าน
 - 2) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาน้ำหนาว
4. ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอเขาค้อ มีศูนย์เครือข่าย จำนวน 2 ศูนย์ ได้แก่
 - 1) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุ่งสนเข็ก
 - 2) ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเขาค้อ

ข้อมูลบุคลากรและสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีบุคลากรทางการศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 71 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบด้วย
 - 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
 - 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน
2. กลุ่มงาน/หน่วย
 - 1) กลุ่มอำนวยการ จำนวน 14 คน

- 2) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 6 คน
- 3) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ จำนวน 8 คน
- 4) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 8 คน
- 5) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน
- 6) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 16 คน
- 7) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 6 คน
- 8) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
จำนวน 2 คน
- 9) กลุ่มกฎหมายและคดี จำนวน 2 คน
- 10) หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 3 คน

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

1) วิสัยทัศน์

“บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ และทักษะที่จำเป็นในชีวิตวิถีใหม่”

2) พันธกิจ

2.1 พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียนพร้อมในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

2.2 ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.4 เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เหมาะสมตามศักยภาพและช่วงวัย

2.5 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ เป็นมืออาชีพเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

2.6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง

2.7 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Technology)

3) เป้าประสงค์รวม/เป้าหมาย

3.1 สถานศึกษามีการดูแลความปลอดภัยแก่ผู้เรียนทุกรูปแบบ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน สามารถปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่

3.2 ผู้เรียนได้รับการศึกษาสอดคล้องกับการเสริมสร้างความมั่นคงในแต่ละบริบท มีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รักและภูมิใจในความเป็นไทย

3.3 ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับศักยภาพ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.4 ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน สมรรถนะตามหลักสูตร ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3.5 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเสมอภาคด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.6 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้เชี่ยวชาญ มีสมรรถนะ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษา และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

3.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

4) จุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้แก่

1. อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น
2. ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและอนุรักษ์ภาษาถิ่น
3. ทักษะด้านดิจิทัลและด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำไปสู่ Digital Life & Learning
4. ผู้บริหารและครูมืออาชีพ
5. ความปลอดภัยในสถานศึกษา
6. ประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง
7. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8. การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

5) การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วย STRONG 3Q+

การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วย STRONG 3Q+ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 สร้างตามค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ และทักษะที่จำเป็นในชีวิตวิถีใหม่” STRONG ประกอบด้วย

S: Strategy: กลยุทธ์ดี หมายถึง วางแผนกลยุทธ์การบริหารและการปฏิบัติงาน

T: Technology: เทคโนโลยีพร้อม หมายถึง พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

R: Responsibility: น้อมรับผิดชอบ หมายถึง บริหารงาน ปฏิบัติงาน และให้บริการบนฐานของความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

O: Obviousness: กรอบงานชัดเจน หมายถึง สร้างข้อตกลงในการพัฒนางานด้านบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน และผู้รับบริการ

N: Network: เน้นเครือข่าย หมายถึง บริหารเครือข่าย มีเครือข่ายวิชาชีพ และประสานเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา

G: Goal: มุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพ หมายถึง สำนักงานเขตคุณภาพ สถานศึกษาคุณภาพ และผู้เรียนคุณภาพ

3Q+ หมายถึง สำนักงานเขตคุณภาพ (Q1) สถานศึกษาคุณภาพ (Q2) ผู้เรียนคุณภาพ (Q3)

เป้าหมาย 3Q+

Q1: สำนักงานเขตคุณภาพ (Smart Area) เป้าหมายคุณภาพ ดังนี้

1. บุคลากรมีคุณภาพ
2. สถานที่ปลอดภัย
3. ใส่ใจบริการ
4. ประสานภาคีเครือข่าย
5. หลากหลาย Best Practices

Q2: สถานศึกษาคุณภาพ (Smart School) เป้าหมายคุณภาพ ดังนี้

มิติด้านที่ 1 การบริหารจัดการ

1. ประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง
2. มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
3. ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมใช้และทันสมัย
4. มี Best Practice

5. ผู้บริหารมืออาชีพ

มิติด้านที่ 2 การจัดการเรียนรู้

1. มีความรู้ตามมาตรฐานตำแหน่งและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. มีทักษะด้านดิจิทัลและด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองนำไปสู่ Digital life &

Learning

3. มีนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้
4. ครูมืออาชีพ

มิติด้านที่ 3 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

1. สถานศึกษาปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
2. สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ มีจุดเช็คอิน
3. ห้องเรียนมีมาตรฐานตามเกณฑ์

Q3: ผู้เรียนคุณภาพ (Smart Student) เป้าหมายคุณภาพ ดังนี้

1. มีผลการทดสอบ O-NET / NT / RT เพิ่มขึ้น
2. มีความสามารถในการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น
3. มีความรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน สมรรถนะ

ตามหลักสูตรฯ

4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
5. มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและอนุรักษ์ภาษาถิ่น
6. ผู้เรียนปฐมวัยมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยผ่านเกณฑ์การประเมิน

พัฒนาการ ทั้ง 4 ด้าน

7. มีทักษะ 1 ดนตรี 1 กีฬา 1 อาชีพ

6) ประเด็นกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง และความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ฉัตรวิมล เข็มพันธ์ และ สัมมา ธนินธ์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) ระดับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้นเอง มีความเที่ยงตรงเป็นรายข้อตั้งแต่ 0.67 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.92 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 36 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหาร และครู โรงเรียนละ 6 คน รวม 216 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืน 216 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่เป็น ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ พบว่าวัฒนธรรมแบบราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนแบบอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกแบบ โดยวัฒนธรรมแบบราชการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ระดับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเรื่องโรงเรียนสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่อยู่ในระดับมาก (3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (X_1) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย (X_3) ตามลำดับ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 35.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ 0.377 สมการพยากรณ์ หรือสมการถดถอย ประกอบด้วย (3.1) สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ ได้แก่ $Y = 1.676 + 0.279 X_1 + 0.238 X_3$ (3.2) สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่ $Z = 0.325 Z_1 + 0.317 Z_3$

อารยา ศรีสุข (2564) ได้ทำการศึกษาวรรณกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 จำนวน 113 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นด้านวัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 0.97 และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ ถดถอยพหุคูณแบบทีละขั้น ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการและที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 2) โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา รองลงมา คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 59

จันจิรา เฟือกจิน (2565) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 จำนวน 306 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1). รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาทุกรูปแบบ พบว่า รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ และต่ำสุด คือ วัฒนธรรมแบบราชการ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุด คือ ด้านครูและบุคลากร และต่ำสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) มีตัวแปรรูปแบบของวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (X_4) วัฒนธรรมแบบราชการ (X_2) ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถอธิบายการผันแปรของระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68 ($R^2 = 0.68$) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้ $\hat{Y} = 4.08 + 0.19 (X_4) + 0.15 (X_2)$ เขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้ $\hat{Z} = 0.27 (Z_4) + 0.26 (Z_2)$

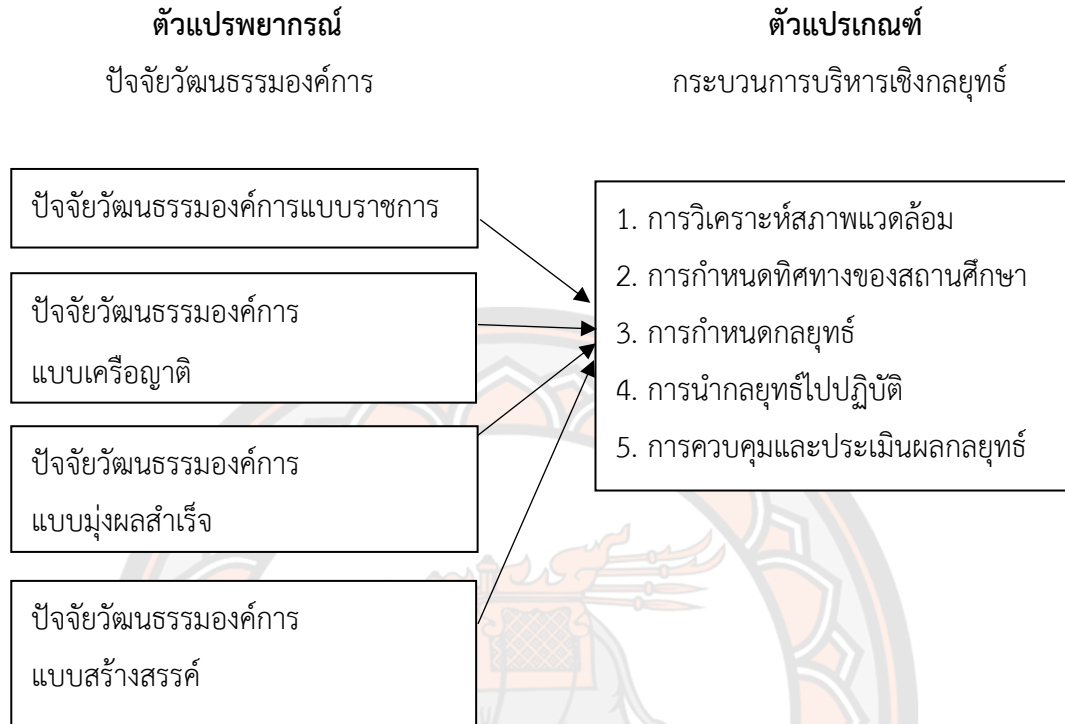
งานวิจัยต่างประเทศ

Melodina L. De La Cruz (2019) ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนและตรวจสอบความแตกต่างกันระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียนตามการรับรู้ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 352 คน เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามซึ่งวัดค่าวัฒนธรรมองค์การด้วยเครื่องมือ The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ของ Cameron and Quinn's และ แบบสอบถามที่ดัดแปลงจากเครื่องมือ Hong Kong Evaluation School Performance Indicator Tool วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมแบบเครือข่ายเป็นวัฒนธรรมที่แพร่หลายในปัจจุบันและเป็นที่ต้องการในหมู่องค์กรโรงเรียน ผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับดี ตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบเครือข่ายยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะเพิ่มความรักดี ความมุ่งมั่น และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่พวกเขาทำงานร่วมกันได้มากยิ่งขึ้น

Gökhan Demirhan (2023) ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัวทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทวัฒนธรรมโรงเรียนกับความสามารถในการนำโรงเรียนตามมุมมองของ

ครู กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ ได้แก่ ครูที่ทำงานในโรงเรียนรัฐบาลจำนวน 483 คน โดยใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถาม และขอบเขตของการเก็บข้อมูล คือ ระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน และ ระดับความสามารถในการเป็นผู้นำ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับชั้น ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนกับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนทุกประเภทมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนผลการถดถอยลำดับชั้นพบว่า วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมการสนับสนุนเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการรับรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำของโรงเรียน ทั้งนี้อาจมาจากวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จนั้นมีหัวใจสำคัญ คือ การตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่มุ่งหวัง การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติแล้ววัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จนั้นมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การรักษาระดับของการบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้สูงที่สุด ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานของแต่ละบุคคล และการชื่นชมความสำเร็จของสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่วนความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กร แบ่งปันอำนาจหน้าที่ และมุ่งเน้นความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประสิทธิผลและการพัฒนาของโรงเรียนในฐานะองค์กร อีกทั้งทฤษฎีและกรอบการปฏิบัติได้สร้างขึ้นจากสมมติฐานและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จมีผลเชิงบวกต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ แต่วัฒนธรรมมุ่งงานและแบบราชการไม่ได้เป็นเช่นนั้น นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมการสนับสนุนเพียงอย่างเดียวและเมื่อร่วมกับวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ มีบทบาทเชิงบวกต่อความสามารถในการเป็นผู้นำของโรงเรียน แต่เมื่อเพิ่มวัฒนธรรมมุ่งงานและวัฒนธรรมแบบราชการเข้าไปในการวิเคราะห์การถดถอย ผลกระทบของวัฒนธรรมการสนับสนุนต่อความสามารถในการเป็นผู้นำจะสูญเสียความหมายไปจากผลการวิจัยก่อนหน้า

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 362 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 49 คน และ ครู จำนวน 313 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566

ที่	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผอ.	ครู	ผอ.	ครู
1	โรงเรียนบ้านชำภู	1	11	1	6
2	โรงเรียนอนุบาลหล่มสัก	1	11	0	6
3	โรงเรียนบ้านท่าโก	1	4	0	2
4	โรงเรียนบ้านปากห้วยขอนแก่น	0	2	1	1
5	โรงเรียนบ้านท่าอิฐบุญ	0	4	1	2
6	โรงเรียนบ้านดงทิพย์	1	5	0	3
7	โรงเรียนบ้านบุง	1	5	0	3
8	โรงเรียนบ้านท่าดินแดง	1	4	0	2
9	โรงเรียนพ่อขุนผาเมืองรำลึก	0	5	1	3
10	โรงเรียนบ้านหนองปลา	1	3	0	2
11	โรงเรียนบ้านร่องกะถิน	1	4	1	2
12	โรงเรียนบ้านห้วยนาเลา	1	4	1	2
13	โรงเรียนบ้านป่าแกเคเรือ	1	4	1	2
14	โรงเรียนบ้านไร่นางาม	1	8	1	4
15	โรงเรียนบ้านโสก	1	4	0	2
16	โรงเรียนบ้านส้มเลา	1	10	1	5
17	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 25	1	5	1	3
18	โรงเรียนบ้านน้ำคำ (บางระจัน 15)	1	4	1	2
19	โรงเรียนวัดศรีทอง	1	6	0	3
20	โรงเรียนวัดศรีจันดาธรรม	1	3	0	2
21	โรงเรียนบ้านปากออก	1	4	0	2

ที่	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผอ.	ครู	ผอ.	ครู
22	โรงเรียนบ้านฝายนาแซง	1	8	1	4
23	โรงเรียนบ้านลานบ่า	0	3	0	2
24	โรงเรียนบ้านคลองสีฟัน	1	5	0	3
25	โรงเรียนบ้านวังรุ (เฉลิมรัฐวิทยาคาร)	1	5	1	3
26	โรงเรียนบ้านหนองบัว	1	11	0	6
27	โรงเรียนบ้านสักทลง	1	5	0	3
28	โรงเรียนวัดหนองปลาชีวิ	1	5	1	3
29	โรงเรียนบ้านโนนทอง	1	4	0	2
30	โรงเรียนบ้านห้วยอีจิ้น สาขาห้วยโป่งน้ำ	0	2	0	1
31	โรงเรียนบ้านวังซอน	1	4	0	2
32	โรงเรียนบ้านตาต่าพัฒนา	1	17	1	9
33	โรงเรียนบ้านนาเกาะ	1	6	0	3
34	โรงเรียนบ้านนาชำ	1	3	1	6
35	โรงเรียนบ้านน้ำสร้าง	1	6	0	3
36	โรงเรียนบ้านเนินมิตรภาพที่ 47	1	4	0	2
37	โรงเรียนบ้านห้วยข่อย	1	4	0	2
38	โรงเรียนบ้านโป่งสามขา	1	6	1	3
39	โรงเรียนบ้านหินโง่น	0	11	0	6
40	โรงเรียนบ้านอุ่มกะทาด	1	6	0	3
41	โรงเรียนบ้านห้วยผักกูด	1	11	1	6
42	โรงเรียนบ้านวังกันหวด	1	6	0	3
43	โรงเรียนบ้านวังเวิน	1	4	0	2
44	โรงเรียนบ้านหินกลิ้ง	1	6	1	3
45	โรงเรียนวัดทุ่งธงไชย	1	2	0	1

ที่	โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผอ.	ครู	ผอ.	ครู
46	โรงเรียนบ้านทิวหา	1	5	0	3
47	โรงเรียนบ้านหนองยาว	1	8	1	4
48	โรงเรียนบ้านท่าผู่	1	4	0	2
49	โรงเรียนบ้านภูผักไช้	1	4	1	2
50	โรงเรียนบ้านหนองเล	1	4	0	2
51	โรงเรียนบ้านกกกะบก	1	6	0	3
52	โรงเรียนบ้านซำม่วง	1	8	1	4
53	โรงเรียนบ้านดงคล้อ	1	6	0	3
54	โรงเรียนบ้านฟองใต้	1	3	0	2
55	โรงเรียนบ้านห้วยกะโปะ	1	11	1	6
	รวม	49	313	22	169
			362	191	

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2, 2566

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ และ ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังนี้

- 5 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มาก
 - 3 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ ปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อย
 - 1 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
- ประกอบด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด 4 ปัจจัย จำนวน 34 ข้อ ได้แก่

1. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ จำนวน 8 ข้อ
2. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จำนวน 8 ข้อ
3. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ จำนวน 8 ข้อ
4. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักดังนี้

- 5 หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ประกอบด้วยขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน จำนวน 53 ข้อ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 24 ข้อ
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จำนวน 6 ข้อ
3. การกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อ
4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 11 ข้อ
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ

ผู้วิจัยได้สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ
3. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ประกอบด้วย

1) อาจารย์มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา 5 ปีขึ้นไป จำนวน 2 ท่าน

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา 5 ปีขึ้นไป จำนวน 1 ท่าน

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

จากนั้นผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of item objective congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญตัดสินข้อคำถาม

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า $IOC \geq 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า $IOC < 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

และผลการตรวจสอบข้อคำถามทั้งหมด พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ได้

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์หาค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987 เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า 1) ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.760 2) ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.866 3) ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.914 4) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.932 และ 5) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987

6. จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์โดยใช้ google forms และจัดทำเป็น QR Code ส่งแนบท้ายไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง และได้รับกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

เมื่อผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบและนำไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และตำแหน่ง ด้วยค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของข้อมูลตามแนวของลิเคิร์ต (Likert method) กำหนดไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของข้อมูลตามแนวของลิเคิร์ต (Likert method) กำหนดไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับตัวแปรกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ซึ่งสามารถอ่านความหมายจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ ดังนี้

ระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy})

0.81-1.00 มีความสัมพันธ์สูง

0.61-0.80 มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

0.41-0.60 มีความสัมพันธ์ปานกลาง

0.21-0.40 มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

0.00-0.20 มีความสัมพันธ์ต่ำ

5. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาสมการพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบการบรรยาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และตำแหน่ง

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ จำแนกเป็น		
1.1 ชาย	79	41.10
1.2 หญิง	113	58.90
1.3 ไม่ต้องการระบุ	0	0.00
รวม	191	100.00
อายุ จำแนกเป็น		
2.1 ≤ 25 ปี	16	8.37
2.2 26-35 ปี	49	25.65
2.3 36-44 ปี	40	20.94
2.4 ≥ 45 ปี ขึ้นไป	86	45.04
รวม	191	100.00
ตำแหน่ง จำแนกเป็น		
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน	22	11.52
3.2 ครู	169	88.48
รวม	191	100.00

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 เพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 58.90 และไม่ต้องการระบุ จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 จำแนกตามอายุ พบว่า อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.37 อายุ 26-35 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.65 อายุ 36-44 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.94 อายุมากกว่าหรือเท่ากับ 45 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 45.04 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทน มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.52 และครู มีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 88.48

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ในภาพรวม

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ	4.43	0.70	มาก	2
ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4.20	0.76	มาก	4
ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	4.47	0.72	มาก	1
ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	4.40	0.71	มาก	3
รวม	4.37	0.73	มาก	-

จากตาราง 5 พบว่า ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.76)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ

ข้อ	ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด	4.66	0.47	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า คุ่มเวลา ประหยัดแต่เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.49	0.62	มากที่สุด	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.78	มาก	8
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา	4.39	0.70	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	4.31	0.81	มาก	7
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.61	0.55	มากที่สุด	2
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือวิถีปฏิบัติของสถานศึกษา	4.43	0.65	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บริหารและผู้อาวุโส	4.38	0.78	มาก	6
รวม		4.43	0.70	มาก	-

จากตาราง 6 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.78)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

ข้อ	ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.47	0.71	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา	4.48	0.56	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน	3.58	0.80	มาก	8
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนและของเพื่อนร่วมงาน	4.41	0.67	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง	4.08	0.67	มาก	6
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน	4.03	0.75	มาก	7
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการทุ่มเทและให้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก	4.22	0.72	มาก	5
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยประเมินจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ออกมา	4.30	0.76	มาก	4
รวม		4.20	0.76	มาก	-

จากตาราง 7 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.71) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.80)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

ข้อ	ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	4.37	0.81	มาก	7
2	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.56	0.75	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็นธรรมและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษา	4.52	0.76	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด	4.35	0.66	มาก	8
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน	4.57	0.65	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันกับสถานศึกษา	4.45	0.76	มาก	5
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.46	0.67	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.44	0.63	มาก	6
รวม		4.47	0.72	มาก	-

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.66)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์

ข้อ	ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.74	0.56	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.59	0.55	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีม	4.46	0.76	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ครูให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมาย	4.40	0.66	มาก	6
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.27	0.76	มาก	8
6	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.24	0.81	มาก	9
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิดในเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.32	0.72	มาก	7

ข้อ	ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	(n=191)		แปล ผล	อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความสุขกับการทำงาน	4.41	0.61	มาก	5
9	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.12	0.85	มาก	10
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ	4.44	0.59	มาก	4
รวม		4.40	0.71	มาก	-

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.85)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ในภาพรวม

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.45	0.64	มาก	4
ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	4.40	0.73	มาก	5
ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.47	0.61	มาก	3
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.52	0.56	มากที่สุด	1
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	4.48	0.58	มาก	2
รวม	4.45	0.63	มาก	-

จากตาราง 10 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.58) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.73)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ข้อ	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างประชากรของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	4.44	0.66	มาก	11
2	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาค่านิยม วัฒนธรรม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่นของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	4.61	0.64	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพและกระแสสังคมทั่วไปที่กำลังเป็นกระแสในขณะนั้น	4.35	0.68	มาก	15
4	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	4.24	0.75	มาก	16
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสังคมและผู้ปกครอง	4.48	0.72	มาก	8
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษานโยบายของรัฐด้านการศึกษา	4.47	0.62	มาก	9
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาพฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน	4.08	0.84	มาก	17
8	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่การทำงานตามฝ่ายต่าง ๆ แก่ครู	4.52	0.56	มากที่สุด	5
9	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	4.44	0.57	มาก	11

ข้อ	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	(n=191)		แปล ผล	อันดับ ที่
		\bar{x}	S.D.		
10	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพของการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	4.41	0.64	มาก	12
11	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และจัดทำรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเพียงพอของบุคลากร	4.57	0.56	มากที่สุด	2
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน	4.49	0.51	มาก	7
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.50	0.57	มากที่สุด	6
14	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.49	0.50	มาก	7
15	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4.39	0.62	มาก	13
16	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ของ สพฐ.	4.53	0.62	มากที่สุด	4
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับขอบงานพัสดุจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบความเพียงพอและคุณภาพ	4.48	0.60	มาก	8
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.54	0.67	มากที่สุด	3
19	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่บุคคลภายนอก	4.44	0.65	มาก	11
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย	4.41	0.65	มาก	12

ข้อ	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	(n=191)		แปล ผล	อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
21	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชน เป็นคณะทำงานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษา	4.37	0.68	มาก	14
22	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากตัวแทนชุมชนในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.49	0.60	มาก	7
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนรับทราบ ถึงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและถึงสิ่งที่ควร พัฒนาของสถานศึกษา	4.50	0.57	มาก ที่สุด	6
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ชุมชนรับทราบถึง สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและสิ่งที่ควรพัฒนา ของสถานศึกษา	4.45	0.59	มาก	10
รวม		4.45	0.64	มาก	-

จากตาราง 11 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่นของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และจัดทำรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเพียงพอของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.56) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาพฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.84)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

ข้อ	ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประเมินสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาด้วยการ SWOT	4.36	0.80	มาก	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ SWOT	4.30	0.85	มาก	6
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุ	4.44	0.68	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดพันธกิจที่เป็นแนวปฏิบัติรูปธรรมของการดำเนินงานให้วิสัยทัศน์เป็นจริง	4.39	0.71	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจ และสามารถวัดผลได้	4.53	0.63	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทแวดล้อม และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน	4.37	0.70	มาก	4
รวม		4.40	0.73	มาก	-

จากตาราง 12 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจและสามารถวัดผลได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุ อยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.68) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ SWOT อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.85)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ข้อ	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.44	0.59	มาก	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.48	0.63	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	4.46	0.56	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายในแต่ละประเด็นกลยุทธ์	4.45	0.65	มาก	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ใช้แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด	4.53	0.61	มากที่สุด	1
รวม		4.47	0.61	มาก	-

จากตาราง 13 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ใช้แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.59)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ข้อ	ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	(n=191)		แปลผล	อันดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมทำความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของกลยุทธ์สถานศึกษา	4.54	0.54	มากที่สุด	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา	4.51	0.65	มากที่สุด	7
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.62	0.60	มากที่สุด	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณางบประมาณในการดำเนินงาน	4.59	0.49	มากที่สุด	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.61	0.49	มากที่สุด	2
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแต่ละโครงการ	4.62	0.49	มากที่สุด	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดปฏิทินการดำเนินงานแต่ละโครงการ	4.38	0.51	มาก	9
8	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ	4.35	0.71	มาก	10
9	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.46	0.53	มาก	8
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการ	4.52	0.54	มากที่สุด	6

ข้อ	ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	(n=191)		แปล ผล	อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	4.56	0.54	มาก ที่สุด	4
รวม		4.52	0.56	มาก ที่สุด	-

จากตาราง 14 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแต่ละโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.71)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับกระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์
เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ข้อ	ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์	(n=191)		แปล ผล	อันดับ ที่
		\bar{x}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบ แต่ละโครงการพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การ ประเมินโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	4.55	0.54	มาก ที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบ โครงการตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน	4.50	0.60	มาก ที่สุด	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าของ โครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.55	0.54	มาก ที่สุด	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบ โครงการต่าง ๆ มีการวัดและประเมินผลจาก ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย	4.48	0.61	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบ แต่ละโครงการมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ	4.50	0.56	มาก ที่สุด	2
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบ โครงการต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของ โครงการ	4.38	0.56	มาก	5
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน	4.40	0.61	มาก	4
รวม		4.48	0.58	มาก	-

จากตาราง 15 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบ แต่ละโครงการพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน และ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.56) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.56)



ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 คน ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation of coefficient) ดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
X ₁	1				
X ₂	.696**	1			
X ₃	.643**	.588**	1		
X ₄	.647**	.705**	.682**	1	
Y	.759**	.710**	.657**	.695**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (X) กับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.588-0.759 ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ (X₁) ($r_{xy} = 0.759$) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (X₂) ($r_{xy} = 0.710$), ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (X₄) ($r_{xy} = 0.695$) และ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (X₃) ($r_{xy} = 0.657$)

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ผลการศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression analysis) ดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig.
ปัจจัยวัฒนธรรม แบบราชการ (X ₁)	.345	.063	.391	5.501*	.000
ปัจจัยวัฒนธรรม แบบมุ่งผลสำเร็จ (X ₂)	.191	.064	.218	2.989*	.003
ปัจจัยวัฒนธรรม แบบเครือญาติ (X ₃)	.113	.051	.150	2.209*	.029
ปัจจัยวัฒนธรรม แบบสร้างสรรค์ (X ₄)	.151	.060	.187	2.507*	.013
R = .824	R ² = .680	R ² adj = .671			
SE _{est} = .25841	F = 79.557	α = .966			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression analysis) ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ (b) จากมากไปน้อย ดังนี้ 1.ปัจจัย วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (X_1) เท่ากับ 0.345 2.ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (X_2) เท่ากับ 0.191 3.ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (X_4) เท่ากับ 0.151 และ 4.ปัจจัยวัฒนธรรม องค์การแบบเครือข่าย (X_3) เท่ากับ 0.113 ซึ่งโดยรวมแล้วมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.680 กล่าวคือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถร่วมกันพยากรณ์กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ได้ร้อยละ 68.00 และ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 0.25841 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.966 + 0.113X_3^* + 0.151X_4^* + 0.191X_2^* + 0.345X_1^*$$

หมายความว่า เมื่อค่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การคงเดิม ค่าของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จะ ได้ 0.966 ถ้าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (X_3), แบบสร้างสรรค์ (X_4), แบบมุ่งผลสำเร็จ (X_2) และแบบราชการ (X_1) เพิ่มขึ้น 1 ระดับ จะทำให้ค่าของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 (Y) เพิ่มขึ้น ตามลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ 0.113, 0.151, 0.191 และ 0.345 ในรูปคะแนนดิบ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = 0.150Z_{X3^*} + 0.187Z_{X4^*} + 0.218Z_{X2^*} + 0.391Z_{X1^*}$$

หมายความว่า ถ้าค่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (X_3), แบบสร้างสรรค์ (X_4), แบบ มุ่งผลสำเร็จ (X_2) และแบบราชการ (X_1) เพิ่มขึ้น 1 ระดับ จะทำให้ค่าของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 (Y) เพิ่มขึ้นตามลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ 0.150, 0.187, 0.218 และ 0.391 ในรูปคะแนนมาตรฐาน

และจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression analysis) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์กระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย คือ ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การอย่างน้อย 1 ปัจจัยส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) ระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบกำหนดโควตา (Quota sampling) ซึ่งเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จากนั้นเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาแต่ละแห่งด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบจับสลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation of coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย อยู่ในระดับ มาก รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ อยู่ในระดับ มาก และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา รายปัจจัย พบว่า

1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ มาก

1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน อยู่ในระดับ มาก

1.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับ มาก

1.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อยู่ในระดับ มาก

2. ผลการศึกษาระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่นของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และจัดทำกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเพียงพอของบุคลากร อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาพฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน อยู่ในระดับ มาก

2.2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจและสามารถวัดผลได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุ อยู่ในระดับ มาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ SWOT อยู่ในระดับ มาก

2.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ใช้แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง อยู่ในระดับ มาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

พัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

2.4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแต่ละโครงการ อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด โครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ อยู่ ในระดับ มาก

2.5 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบ แต่ละ โครงการพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อยู่ใน ระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการตรวจสอบ ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน และ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ วิเคราะห์ ปัญหาและผลกระทบของโครงการ อยู่ในระดับ มาก

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (X) กับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขนาดเล็ก (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยเรียงลำดับปัจจัย วัฒนธรรมองค์การที่มีค่าความสัมพันธ์สูงไปต่ำตามลำดับ ดังนี้ 1.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ ($r_{xy} = 0.759$) 2.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ($r_{xy} = 0.710$) 3.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ($r_{xy} = 0.695$) และ 4.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ($r_{xy} = 0.657$)

4. ผลการศึกษาสมการพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบูรณ์ เขต 2 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ (b) จากมากไปน้อย ดังนี้ 1.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ (X_1) เท่ากับ 0.345 2.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (X_2) เท่ากับ 0.191 3.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (X_4) เท่ากับ 0.151 และ 4.ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (X_3) เท่ากับ 0.113 ซึ่งโดยภาพรวมแล้วมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.680 กล่าวคือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ปัจจัยสามารถร่วมกันพยากรณ์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ได้ร้อยละ 68.00 และ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 0.25841 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.966 + 0.113X_3^* + 0.151X_4^* + 0.191X_2^* + 0.345X_1^*$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = 0.150Z_{X3^*} + 0.187Z_{X4^*} + 0.218Z_{X2^*} + 0.391Z_{X1^*}$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงปัจจัย พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือข่าย เป็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนครูน้อย ทำให้ครูสามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ง่ายเมื่อเทียบกับสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีจำนวนครูมาก เมื่อครูมีจำนวนน้อยการมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัว ขณะเดียวกันแม้

จะมีการยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ทั้งผู้บริหารและครูจะต้องรักษากฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ รวมถึงการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และข้อตกลงของสถานศึกษา อีกทั้งยังมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อาวุโส สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และ สัมมา รัตนธัย (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมแบบราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เช่นเดียวกับ อารยา ศรีสุข (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ 2 ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

2. ผลการศึกษาระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาทุกแห่งมีการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้มีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังมีการออกนิเทศติดตามผลการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่เสมอ เพื่อให้สถานศึกษามีการปรับตัวและมีการกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา ศรีสุข (2564) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และ รองลงมา คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์

เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรม ความคาดหวัง และอุดมการณ์ที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์การ จนกลายเป็นรากฐานของระบบการทำงานที่สมาชิกขององค์การนั้น ๆ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเต็มที่และเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและช่วยหล่อหลอมจิตใจของสมาชิกให้เกิดความผูกพันกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาสมาชิกและองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษาได้สำเร็จนั้น จะต้องปรับวัฒนธรรมการทำงานให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในการขับเคลื่อนในทุกขั้นตอน เพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาโอกาส และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต รวมถึงเพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยให้สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชาจันท์ศิลา (2561) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างความพร้อมให้ องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ อารยา ศรีสุข (2564) ที่พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยทำการวิเคราะห์รายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบราชการมีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสูงสุด รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสูงสุด

4. ผลการศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบูรณ์ เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์จากมากไปน้อย ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ ดังนี้

4.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์มากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.345 และเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการกำหนดลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน โดยอาศัยระเบียบของการทำงานและการรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อให้กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ Don & Woodman (2001) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบราชการแสดงถึงค่านิยมที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎ ระเบียบ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบชนชั้นตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดี โดยมีปทัสถานและค่านิยมอย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์การจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแลการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การให้อยู่ภายในกฎ ระเบียบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันจิรา เผือกจีน (2565) ที่พบว่า วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จสามารถร่วมกันทำงานประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เป็นอันดับสอง รองลงมาจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.191 และเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีเป้าหมายขององค์การและนับความสำเร็จขององค์การจากผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญ อีกทั้งยังส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งการแข่งขันเพื่อสร้างผลงานให้กับองค์การ ทำให้สมาชิกภายในองค์การเกิดความมุ่งมั่นใน การทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก ดังแนวคิดของ Schein (1992) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีแบบแผน ทำให้คนในองค์การมีความผูกพันและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gökhan Demirhan (2023) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นตัวทำนายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมการสนับสนุนเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการรับรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำของโรงเรียน เนื่องจากวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จนั้นมีหัวใจสำคัญ คือ การตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่มุ่งหวัง การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติแล้ววัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จนั้นมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การรักษาระดับของการบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้สูงที่สุด ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานของแต่ละบุคคล และการชื่นชมความสำเร็จของสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่วนความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กร แบ่งปันอำนาจหน้าที่ และมุ่งเน้นความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประสิทธิผลและการพัฒนาของโรงเรียนในฐานะองค์กร เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ อารยา ศรีสุข (2564) ที่แสดงถึงผลการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เป็นลำดับสาม โดยมีค่าเท่ากับ 0.151 และเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารที่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรได้ทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการบริหารงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ส่งเสริมบุคลากรให้มีอิสระทางความคิด มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความร่วมมือกันและทุกคนได้มีส่วนร่วมในงานและมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวนี้จะช่วยสนับสนุนให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังที่ Cooke & Szumal (2002) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ความสำคัญไปที่งานที่รับผิดชอบ ทำให้บุคลากรและงานจะมีความสำคัญเท่า ๆ กัน การส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม การมีอิสระทางความคิด การมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูงในองค์กรจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานและบริหารงานอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา ศรีสุข

(2564) ที่แสดงถึงผลการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กได้ ร้อยละ 59

4.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าเท่ากับ 0.113 และสามารถเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งยังให้ความสำคัญและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษาและจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัว ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอน ล้วนแต่ต้องการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และสามารถบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และ สัมมา รณิธย์ (2560) ที่ผลการวิจัยแสดงถึง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบผู้ประกอบกรและวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Melodina L. De La Cruz (2019) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นวัฒนธรรมที่แพร่หลายในปัจจุบันและเป็นที่ต้องการในหมู่องค์กรโรงเรียน นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครือญาติยังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะเพิ่มความภาคภูมิใจ ความมุ่งมั่น และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่พวกเขาทำงานร่วมกันได้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรนำจุดเด่นของวัฒนธรรมองค์การแบบราชการมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทการทำงาน ด้วยการสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานและปฏิบัติตาม

กฎระเบียบของสถานศึกษาและของระบบราชการ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการวางโครงสร้างการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ แนวทางการดำเนินงาน และข้อตกลงขององค์กร เพื่อให้การทำงานและการบริหารงานมีความเป็นระบบมากขึ้น ลดปัญหาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์รองลงมา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เพื่อนำจุดเด่นของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมาปรับใช้กับบริบทการทำงานของสถานศึกษา ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดความมุ่งมั่น ทুমเทในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเห็นคุณค่าของความสำเร็จที่ได้รับจากการทำงานทั้งต่อตนเองและต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ในน้อย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทั้งสอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสำรวจบริบทวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษาและดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อค้นหาปัจจัยที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็กให้ดียิ่งขึ้นไป

2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. (16 พฤษภาคม 2550). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124 ตอนที่ 24ก, หน้า 29-36.
- กัญจนพร ศรีมงคล. (2565). การสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยงค์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ครุฑชิต มาลัยวงศ์. (2557). เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- จิตจรุญ ทรวงวิทยา. (2561). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(1), 41-57.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรวิมล เข้มพันธ์, และสัมพันธ์ รณนิษฐ์. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)*, 10(3), 1758-1768.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรรฐพงษ์ แຍ่งจันทร์. (2563). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐพร ละม้ายแข. (2564). การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2565). การพัฒนาองค์กรและการจัดการนวัตกรรม (Organization Development and Innovation Management). กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- ปทุมพร กาญจนอรรถ. (2561). แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พงษ์เสถียร เหลืองออลกต. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2560). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ดวงกลม.
- ไพโรจน์ สัตยสิทธิ์สกุล. (2560). *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) รหัส DE642*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รังสิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2563). *จิตวิทยาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา จันท์ศิลา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*.
พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรส. (2559). *การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Comparative Management/Cross-Cultural Management)*.
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2*.
เพชรบูรณ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์. (2566). *แผนปฏิบัติการด้านการศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566*. เพชรบูรณ์: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *สถิติประชากรศาสตร์ ประชากรและเคหะ*.
สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2567. <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา. (2562). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง. (2564). *จำนวนการเกิดทั่วประเทศย้อนหลัง 10 ปี*.
สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2567. <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statPMOC/#/detailContractRegion>.

- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรยุทธ บุญมาทัต. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบ
วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์
การจัดการ*, 6(2), 164-165.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2558). *เครื่องมือการจัดการองค์การ = Tool of Organization Management*.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อารยา ศรีสุข. (2564). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). อยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Certo, Samuel C., & Peter J. Paul. (1990). *Strategic Management - Focus on Process*.
New York: McGraw-Hill.
- Cheung, S.O., & Lam, A.L. (2012). An investigation of the relationship between
organizational culture and the performance of construction organizations.
Journal of Business Economic and Management, 13(4), 688-704.
- Cooke, R.A., Szumal J.L., Angelo, R. K., and Marc Buelens. (2002).
Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Daft Richard L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th Edition).
USA: South-Western Cengage Learning.
- Dess, Gregory G., and Miller, Alex. (1993). *Strategic Management*.
Singapore: McGraw-Hill.
- Don, Hellriegel, John W. Slocum, and Richard W. Woodman. (2001).
Organizational Behavior (9th Edition). Cincinnati: South-Western.
- Fred R. David, and Forest R. David. (2015). *Strategic Management: Concepts and
Cases: A Competitive Advantage Approach*. (15th Edition).
USA: Pearson Education.
- Glueck William F. and Lawrence R. Jauch. (1984). *Business Policy and Strategic*.
New York: McGraw Hill.
- Gökhan Demirhan. (2023). School Culture Types as Predictors of School Leadership
Capacity. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(3),
(715-723).

- Harrison, F. L. (1993). *Advanced Project Management: A Structured Approach* (3rd Edition). Hants: Gower House.
- Hodge, B. J., and Anthony, W. P. (1988). *Organization Theory* (3rd Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W.H. (1945). *The concept of culture*. New York: Columbia University Press.
- Krejcie, Robert V., & Morgan, Daryle W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Melodina L. De La Cruz. (2019). Organizational culture and its impact on school performance. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 7(4), 6-12.
- Newstrom, J. W., & Kerth, D. (1993). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2000). *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1982). Paradigms for Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis. *Western Journal of Speech Communication* 46.
- Risberg, A., & Just, S. N. (2014). *Ambiguities of Diversity Management: Employees' Ambiguous Perceptions of Diversity*. Paper presented at the 30th EGOS Colloquium 2014, Rotterdam, Netherlands.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (1996). *Management*. (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Organization behavior: Concepts controversies and application*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior* (15th Edition.). England: Pearson.

Schein, E. H. (1992). *Coming to a new awareness of Organization Culture*.
New York: McGraw – Hill.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)*.
New Jersey: John Wiley & Sons.

Thompson, Arthur, & Strickland A.J. (1995). *Strategic management: Concept and
Cases (8th Edition)*. New York: Business.

Wheelen T. L., and Hunger J. D. (2012). *Strategic management and business policy:
toward global sustainability. (13th Edition)*. New York: Prentice Hall.





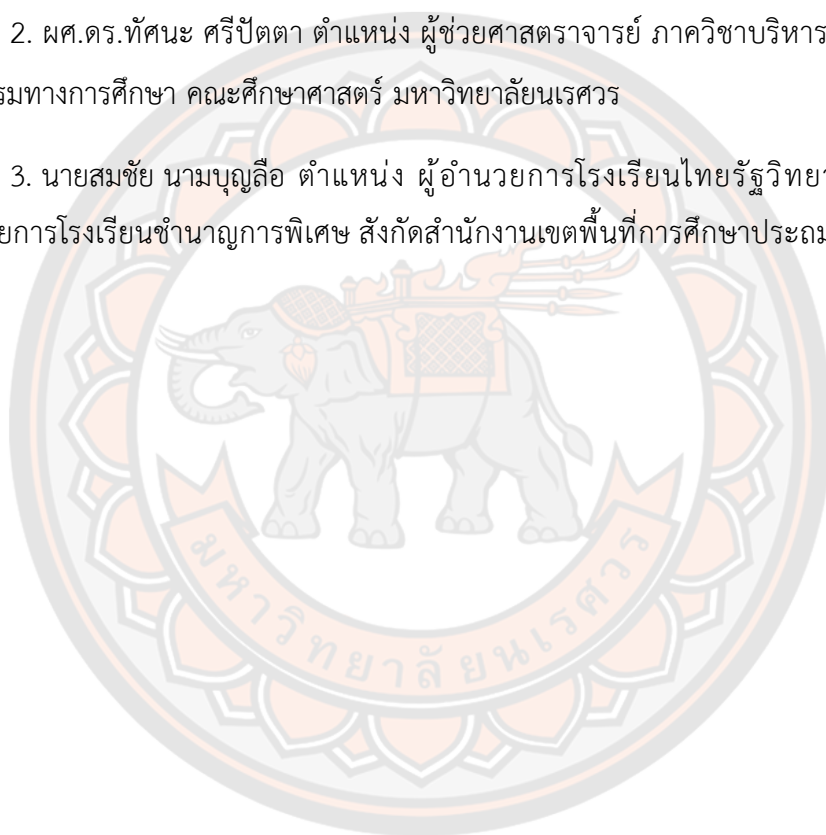
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

1. ดร.พิทยา แสงสว่าง ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผศ.ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. นายสมชัย นามบุญลือ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 25 วิทย์ฐานะ ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2



ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารวิชาวิจัย และพัฒนา โทร.2432.....
ที่ อว.0603.05.03/1240..... วันที่ 6 ธันวาคม 2566.....
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ดร.พิทยา แสงสว่าง

ด้วย นางสาวชนัญญา คำพิระ รหัสประจำตัว 65070336 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาทงศ์ อัครรักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารวิทย์ และพัฒนาฯ โทร.2432.....

ที่...อว 0603.05.03/1241..... วันที่ 6 ธันวาคม 2566.....

เรื่อง...ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา

ด้วย นางสาวชนัญญา คำพิระ รหัสประจำตัว 65070336 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาทงศ์ อัครรักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ศาสตราจารย์ ดร.ปรกรณ์ ประจันบาน)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0603.05/6637

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

6 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสมชัย นามบุญลือ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชนัญญา คำพิระ รหัสประจำตัว 65070336 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวิทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.ปรกรณ์ ประจันบาน)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

- ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
โทรศัพท์ 089 708 8080 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ อัครวิทย์)
โทรสาร 055 962 402
- นางสาวชนัญญา คำพิระ
โทรศัพท์ 094 552 2140

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าข้อความในแต่ละข้อมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเลือกตอบในตัวเลือกที่ตรงตามสภาพความจริงของท่าน

เพศ

- ชาย
 หญิง
 ไม่ต้องการระบุ

อายุ

- ≤ 25 ปี
 26-35 ปี
 36-45 ปี
 ≥ 45 ปี ขึ้นไป

ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา
 ครู

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย / หน้าช่องว่างที่ตรงกับระดับ
ความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture)						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและ คำสั่งอย่างเคร่งครัด					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า คุ้มค่า ประหยัดแต่เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการ เปลี่ยนแปลง					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามโครงสร้างการ บริหารสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่งที่ ได้รับมอบหมาย					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือ วิถีปฏิบัติของสถานศึกษา					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเข้าฟังและเคารพต่อผู้บริหาร และผู้อาวุโส					
2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)						
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนและของเพื่อนร่วมงาน					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน					
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก					
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชีวิตความสำเร็จของการดำเนินงานโดยประเมินจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ออกมา					
3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan culture)						
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษา					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด					
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน					
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันกับสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture)						
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีม					
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ครูให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมาย					
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิดในเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความสุขกับการทำงาน					
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
34.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างประชากรของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่นของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพและกระแสสังคมทั่วไปที่กำลังเป็นกระแสในขณะนั้น					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสังคมและผู้ปกครอง					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษานโยบายของรัฐด้านการศึกษา					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาพฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่การทำงานตามฝ่ายต่าง ๆ แก่ครู					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพของการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และจัดทำกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเพียงพอของบุคลากร					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ					
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ของ สพฐ.					
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับชองงานพัสดุจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบความเพียงพอและคุณภาพ					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่บุคคลภายนอก					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย					
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชนเป็นคณะทำงานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
22.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากตัวแทนชุมชนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนรับทราบถึงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและถึงสิ่งที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ชุมชนรับทราบถึงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและสิ่งที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา					
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา						
25.	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประเมินสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาด้วยการ SWOT					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ SWOT					

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุ					
28.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดพันธกิจที่เป็นแนวปฏิบัติรูปธรรมของการดำเนินงานให้วิสัยทัศน์เป็นจริง					
29.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจและสามารถวัดผลได้					
30.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน					
3. การกำหนดกลยุทธ์						
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
32.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
33.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์					
34.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายในแต่ละประเด็นกลยุทธ์					
35.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ใช้แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด					
4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมทำความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของกลยุทธ์สถานศึกษา					
37.	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา					
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ					

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณางบประมาณในการดำเนินงาน					
40.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
41.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแต่ละโครงการ					
42.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดปฏิทินการดำเนินงานแต่ละโครงการ					
43.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ					
44.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
45.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการ					
46.	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ					
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์						
47.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
48.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน					
49.	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
50.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ มีการวัดและประเมินผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย					
51.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ					

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
52.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของโครงการ					
53.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน					



ภาคผนวก ง แสดงผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

คำชี้แจง

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

2. ศึกษาระดับของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

3. ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

4. ศึกษาตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม โดยการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC ดังนี้

ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

หากท่านผู้เชี่ยวชาญต้องการให้ข้อเสนอหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ สามารถเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ ได้ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนัญฐา คำพีระ
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ยรวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง ทำให้พฤติกรรมการทำงานของครูปฏิบัติตามโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และข้อตกลงขององค์การ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บริหารและผู้อาวุโส</p>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า คุ่มเวลา ประหยัดแต่เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความมั่นคงในการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือวิถีปฏิบัติของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเชื่อฟังและเคารพต่อผู้บริหารและผู้อาวุโส	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ยรวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนและเพื่อนร่วมงาน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน มีการทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก และมุ่งเน้นผลผลิตที่ออกมาเป็นสำคัญเพราะถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้น ๆ</p>						
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการขับเคลื่อนสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีค่านิยมที่มุ่งการแข่งขัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนและของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้สูง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการทุ่มเทและใช้เวลาในการทำงานเป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยประเมินจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ออกมา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ยรวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan culture) คือ การที่ผู้บริหารมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งยังให้ความสำคัญและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษาและจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ทำให้ครูมีความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา</p>						
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและเสมอภาคต่อครูทุกคนในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติต่อกันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ยรวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) คือ การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในการทำงาน ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด มีความสุขกับการทำงาน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของครู</p>						
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ครูให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิดในเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความสุขกับการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ยรวม	แปลผล
		+1	0	-1		
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้ได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเข้ารับการ พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการ ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างประชากรของประเทศและชุมชน การศึกษาค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี ขนบธรรมเนียม สภาพและกระแสสังคมทั่วไป ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสังคมและผู้ปกครอง ด้านการเมือง ซึ่งเป็นการศึกษานโยบายของรัฐด้านการศึกษา พฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน</p> <p>และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ ด้านผลผลิตและบริการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียน คุณภาพของการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ด้านบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกรอบอัตรากำลัง การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นการวางแผนและจัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นการสำรวจและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ ด้านการบริหาร ประกอบด้วย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สถานศึกษากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและทราบสิ่งที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา</p>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างประชากรของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีท้องถิ่นของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพและกระแสสังคมทั่วไปที่กำลังเป็นกระแสในขณะนั้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศของชุมชนในพื้นที่เขตบริการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาสภาพแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสังคมและผู้ปกครอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษานโยบายของรัฐด้านการศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาพฤติกรรมทางการเมือง สภาพความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมืองของคนในชุมชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่การทำงานตามฝ่ายต่าง ๆ แก่ครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์คุณภาพของการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และจัดทำกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเพียงพอของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ของ สพฐ.	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับชอบงานพัสดุจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบความเพียงพอและคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่บุคคลภายนอก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชนเป็นคณะทำงานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
22.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากตัวแทนชุมชนในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนรับทราบ ถึงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและถึงสิ่งที่ควร พัฒนาของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ชุมชนรับทราบถึง สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาและสิ่งที่ควรพัฒนา ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของสถานศึกษาด้วยการ SWOT โดยประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา จากนั้นทำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>						
25.	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประเมินสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาด้วยการ SWOT	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ SWOT	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดพันธกิจที่เป็นแนวปฏิบัติรูปธรรมของการดำเนินงานให้วิสัยทัศน์เป็นจริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจ และสามารถวัดผลได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นกลยุทธ์การทำงานของสถานศึกษา โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม						
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายในแต่ละประเด็นกลยุทธ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ใช้แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
<p>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ไปสู่ระดับปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี การพิจารณางบประมาณ การจัดทำโครงการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละโครงการ การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ และการติดต่อประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินงานให้สำเร็จ ตลอดจนตรวจสอบความพร้อมของโครงการก่อนการดำเนินงานและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</p>						
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมทำความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของกลยุทธ์สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานและวางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณางบประมาณในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแต่ละโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดปฏิทินการดำเนินงานแต่ละโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
43.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46.	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<p>5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการวัดและประเมินผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายของแต่ละโครงการ ซึ่งจะต้องวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของโครงการ โดยมีการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไข</p>						
47.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการพัฒนาแนวทางและเกณฑ์การประเมินโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49.	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			เฉลี่ย รวม	แปลผล
		+1	0	-1		
50.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบ โครงการต่าง ๆ มีการวัดและประเมินผลจาก ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้รับผิดชอบ แต่ละโครงการมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
52.	ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนให้ผู้รับผิดชอบ โครงการต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของ โครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

1) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	87

2) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตัวแปรพยากรณ์

- ปัจจัยวัฒนธรรมแบบราชการ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	8

- ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	8

- ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	8

- ปัจจัยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	10

- 3) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตัวแปรเกณฑ์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	53