



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี



โดย
นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND MOTIVATION AT WORK
OF TEACHER IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE RATCHABURI



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2025
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาราชบุรี
โดย	นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ดันวิมลรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธุ์ ดร. นพดล เชนอักษร)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ดันวิมลรัตน์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ)
.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

650620053 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นางสาว รัตนศิกา จำปาบุรี: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของเฮอร์ซเบิร์ก และคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มัชฌิมเลขคณิต และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการประเมินและการควบคุม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายปัจจัย อยู่ในระดับมาก ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านเงินเดือนตามลำดับ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

650620053 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : strategic management, motivation at work

Miss Rutsika CHUMPABURI : STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND MOTIVATION AT WORK OF TEACHER IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE RATCHABURI Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the strategic management of administrator in school under The Secondary Educational Service Area Office Ratchaburi, 2) the motivation at work of teacher in school under The Secondary Educational Service Area Office Ratchaburi and 3) the relationship between the strategic management of administrator and motivation at work of teacher in school under The Secondary Educational Service Area Office Ratchaburi. The sample group of the research consisted of 24 schools under The Secondary Educational Service Area Office Ratchaburi. The respondents in each school included director, deputy director/assistant director and teacher, responden as the unit of analysis. The research instrument was an opinionnaire about the strategic management of the administrator based on the concept of Wheelen and others, and the motivation at work of teacher based on the concept of Herzberg and others. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follows:

1. The strategic management of administrator in school under The Secondary Education Service Area Office Ratchaburi, as a whole and each aspect, was at a high level, ranking from the highest to the lowest by arithmetic mean; environmental scanning, evaluation and control, strategy formulation and strategy implementation.

2. The motivation at work of teacher in school under The Secondary Education Service Area Office Ratchaburi, as a whole and each factors was at a high level, which each factor is divided into 2 aspects; 1) motivation factor, ranking from the highest to the lowest by arithmetic mean; achievement, recognition, responsibility, advancement and work itself. 2) hygiene factor, ranking from the highest to the lowest by arithmetic mean; job security, status, company policy and administration, interpersonal relations peers, interpersonal relations supervisor, supervision technical, interpersonal relations subordinates, working conditions and salary.

3. The relationship between the strategic management of administrators and motivation at work of teacher in school under The Secondary Education Service Area Office Ratchaburi was positive at a high level of correlation at .01 significance level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพพล เจนอักษร ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ตรวจสอบ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และให้กำลังใจตลอดการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนขอขอบพระคุณ ดร.กนกพร พิริยวุฒิกรอุดม ดร. ณัฐริณี เจตียวรรณ ดร.สิทธิชัย สุนทรเอกจิต อาจารย์ ดร.ชลิดา ตระกูลสุนทร และอาจารย์ ดร.เตือนใจ คคดี ที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยให้มีคุณภาพ จนทำให้สามารถดำเนินการวิจัยได้จนเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาราชบุรีที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ทั้งนี้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากบิดามารดา และครอบครัว ที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 41 ที่ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ และเพื่อน พี่ น้อง ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพครูที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

รัตนศิกา จำปาบุรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	22
ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	24
ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	26

โครงสร้างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	28
กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	37
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	80
ความหมายของแรงจูงใจ.....	80
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	83
องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	86
กระบวนการสร้างแรงจูงใจ.....	88
ประเภทของแรงจูงใจ.....	90
เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.....	93
ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	95
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาราชบุรี.....	108
ความเป็นมา.....	108
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี.....	108
ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	113
งานวิจัยในประเทศ.....	113
งานวิจัยต่างประเทศ.....	123
สรุป.....	125
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	126
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	126
ระเบียบวิธีวิจัย.....	127
แผนแบบการวิจัย.....	127
ประชากร.....	128

กลุ่มตัวอย่าง.....	128
ผู้ให้ข้อมูล.....	128
ตัวแปรที่ศึกษา.....	129
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	132
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	134
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	135
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	135
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	135
สรุป.....	137
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	139
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	139
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี.....	141
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี.....	149
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาราชบุรี.....	165
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	170
สรุปผลการวิจัย.....	171
อภิปรายผล.....	171
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	182
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	182
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	184
รายการอ้างอิง.....	185

ภาคผนวก.....	192
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	193
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย.....	196
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ทดลอง เครื่องมือวิจัย.....	207
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability).....	210
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง.....	215
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	219
ประวัติผู้เขียน.....	230

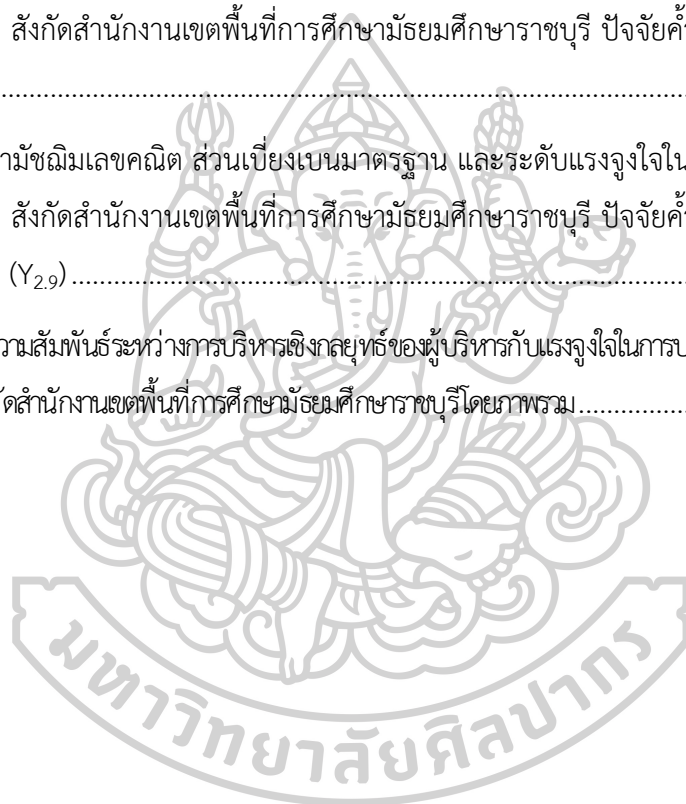


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สถานศึกษาจำแนกตามเครือข่ายสหวิทยาเขต	109
ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	111
ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	129
ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	140
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวม (X_{tot}).....	142
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (X_1).....	143
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	145
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3)	147
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการประเมินและการ ควบคุม (X_4).....	148
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	149
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ (Y_{11})...	151

ตารางที่ 12 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านการยอมรับนับถือ (Y _{1.2})	152
ตารางที่ 13 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านลักษณะของงาน (Y _{1.3})	153
ตารางที่ 14 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านความก้าวหน้า (Y _{1.4})	154
ตารางที่ 15 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านความรับผิดชอบ (Y _{1.5})	155
ตารางที่ 16 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านวิธีการบังคับบัญชา (Y _{2.1})	156
ตารางที่ 17 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Y _{2.2})	157
ตารางที่ 18 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Y _{2.3})	158
ตารางที่ 19 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Y _{2.4})	159
ตารางที่ 20 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน (Y _{2.5})	160

ตารางที่ 21 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำนวณ ด้านเงินเดือน (Y _{2.6})	161
ตารางที่ 22 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำนวณ ด้านนโยบายและ การบริหาร (Y _{2.7})	162
ตารางที่ 23 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำนวณ ด้านสถานะของ อาชีพ (Y _{2.8})	163
ตารางที่ 24 คำนวณดัชนีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำนวณ ด้านความมั่นคงใน หน้าที่การงาน (Y _{2.9})	164
ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีโดยภาพรวม	166



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	14
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	16
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	29
แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด POSIES	33
แผนภูมิที่ 5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	35
แผนภูมิที่ 6 กรอบการคิดเชิงวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic management)	36
แผนภูมิที่ 7 การบริหารเชิงกลยุทธ์	37
แผนภูมิที่ 8 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลง	39
แผนภูมิที่ 9 การตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลง	40
แผนภูมิที่ 10 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	42
แผนภูมิที่ 11 รูปแบบโดยรวมของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	47
แผนภูมิที่ 12: กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	52
แผนภูมิที่ 13 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	56
แผนภูมิที่ 14: องค์ประกอบของของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	59
แผนภูมิที่ 15: โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์	60
แผนภูมิที่ 16: ปัจจัยตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม	62
แผนภูมิที่ 17: ลำดับขั้นของกลยุทธ์	65
แผนภูมิที่ 18: ลำดับขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์	70
แผนภูมิที่ 19 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	71
แผนภูมิที่ 20 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์	75
แผนภูมิที่ 21: กระบวนการสร้างแรงจูงใจ	88

แผนภูมิที่ 22: กระบวนการของแรงจูงใจ	90
แผนภูมิที่ 23: ปัจจัยสำคัญในการประเมินความเสมอภาค.....	102
แผนภูมิที่ 24: ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟ (Pavlov and Classic conditioning)	106
แผนภูมิที่ 25: กระบวนการเปลี่ยนพฤติกรรม 4 ประการ	107



บทที่ 1

บทนำ

การบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 มีความท้าทายหลายประการที่รูปแบบเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราเร่งเร็วขึ้นในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงสำคัญได้แก่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ปรากฏตัวขึ้นบนโลก โดยเฉพาะการมาถึงของอินเทอร์เน็ต โซเชียลมีเดีย และแพลตฟอร์มดิจิทัลอื่น ๆ ที่ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตและวิธีการทำงานของมนุษย์เปลี่ยนไป กระบวนการทำงานของมนุษย์เปลี่ยนไป กระบวนการทำงานของมนุษย์ถูกขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ ไม่ใช่มุ่งเน้นการผลิตเชิงอุตสาหกรรมเหมือนในยุคที่ผ่านมา ที่สำคัญที่สุดอำนาจในตลาดเปลี่ยนจากบริษัทหรือองค์การมาเป็นลูกค้า ในปัจจุบันลูกค้าถือเป็นหัวหน้าองค์การ นอกจากนั้นยังมีประเด็นเรื่องสภาพแวดล้อมโรคระบาด ความผันผวนของเศรษฐกิจและการเมือง ความวุ่นวายทางการเมืองที่มีฐานแนวคิดมาจากชาตินิยม เป็นต้น¹ จากแนวโน้มสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลทั่วโลกเข้าไว้ด้วยกัน ข้อมูลและความรู้มากมายมหาศาลสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย และเทคโนโลยีถูกนำมาใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แทนแรงงานมนุษย์สังคมปัจจุบันจึงต้องการแรงงานที่มีความสามารถที่แตกต่างไปจากอดีต คือ ต้องมีทักษะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันได้ อาทิ การปรับตัว การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ สามารถจัดการกับงานและปัญหาได้ด้วยตนเอง การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การใช้และต่อยอดองค์ความรู้ การวิจัยและพัฒนา ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเตรียมคนให้พร้อมรองรับกับสถานการณ์ดังกล่าวเช่นกันทั้งการจัดระบบการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างสังคมแห่งปัญญา เปลี่ยนการเรียนรู้แบบท่องจำ (Passive Learning) ไปสู่การเรียนรู้แบบเชิงลึก (Active Learning) และต่อยอดด้วยการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเน้นการเรียนรู้เพื่อการมีอาชีพและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งอาจมีรูปแบบที่หลากหลายตามความแตกต่างและความพร้อมของแต่ละบุคคล วัฒนธรรม และบริบทของพื้นที่ รวมทั้งมีการปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม² เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าระบบการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่จะสามารถสร้างพลเมืองไทย สร้างสภาพการอยู่ร่วมกัน และสร้างชาติบ้านเมือง ให้เป็นสังคมขับเคลื่อนในการพัฒนาคนประเทศชาติให้สามารถชีวิตอยู่ในสังคมร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ท่ามกลางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ที่ถือได้ว่ามี

¹ ยศวรร วรณจิตร, **การบริหารองค์กร** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ทันใจ, 2565), 142.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา**, (ม.ป.ท.: ม.ป.ท., 2562) 28.

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากระบบการศึกษาของไทยได้เข้ามามีหน้าที่หลักคือการสร้างประโยชน์ในการได้เปรียบในการแข่งขันและมีความมั่นคงในบริบทโลกภายใต้อิทธิพลของระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลังขับเคลื่อนของประเทศทั่วโลก ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาพลเมืองของประเทศในสามารถก้าวทันต่อพลวัตของระบบเศรษฐกิจ รวมทั้งสังคม และภูมิภาค ไปพร้อม ๆ กับและดำรงไว้ถึงเอกลักษณ์ของประเทศ ซึ่งประเทศไทยถือว่าการบริหารจัดการในด้านของความก้าวหน้าของศักยภาพและสมรรถนะของประชาชนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้และมีความสามารถเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความกดดันภายนอกจากการเปลี่ยนแปลงของโลกและความกดดันภายในที่ประเทศจะต้องเผชิญหน้า ด้วยเหตุที่ว่าต้องการให้คนไทยได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อเตรียมความพร้อมต่อพลวัตของโลกที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะส่งผลต่อระบบการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม ของประเทศชาติ³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากประเทศไทยมีการปฏิรูประบบราชการและความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้ “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่วนราชการจำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้เกิดการเชื่อมโยงผลผลิตของหน่วยงานตามแผนยุทธศาสตร์⁴ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวจำเป็นต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการ หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จะจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใน

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทิงกราฟฟิค จำกัด, 2560), 1.

⁴ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล, พิมพ์แก้ไขครั้งที่ 2 (ม.ป.ท.:ม.ป.ท., 2559), 4.

ระดับต่าง ๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน ประกอบกับกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี และปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ รองรับ เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ การให้บริการ ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้องค์กรต้องมีการถ่ายทอดแผนและวิธีการสู่ผู้ปฏิบัติและบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการขับเคลื่อนที่สามารถมั่นใจได้ว่าผลการดำเนินการจะประสบความสำเร็จ บังเกิดผลสัมฤทธิ์และสามารถบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถในการนำเทคนิคและกระบวนการบริหารมาใช้บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การติดตามประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจึงมีความจำเป็นและต้องอาศัยการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายและสถานการณ์อย่างไร การติดตามจะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้แก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ขณะประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการว่ามีมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนปฏิบัติการว่าจะได้ผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มากน้อยหรือไม่เพียงใด⁵

โดยผลงานจะเป็นไปตามแผนงานและมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ นั่นก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีประสิทธิภาพดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะเพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน และจะต้องพิจารณาว่าสิ่งใดที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และถือได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างมากที่จะสร้างการกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เพราะคนที่ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดง

⁵ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล, พิมพ์แก้ไขครั้งที่ 2 (ม.ป.ท.:ม.ป.ท., 2559), 5.

พฤติกรรมต่อการจูงใจไม่เหมือนกัน⁶ โดยทรัพยากรทางการบริหารองค์การประกอบไปด้วยปัจจัยการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุสิ่งของ รวมทั้งเทคนิควิธีการที่จะปฏิบัติงาน และจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นส่วนหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้ เป็นไปตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้าม มนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะ และมีความแตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์การมาทำงานให้กับ องค์การด้วยความกระตือรือร้น พยายามความสามารถให้องค์การอย่างเต็มที่นั้น จำเป็นจะต้องสร้าง ภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการ และความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการสร้าง แรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นที่เราทำจะเป็นงานอะไรก็ตาม การใช้วิธีการจูงใจคนเป็นสิ่งที่ จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ และในความเป็น จริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ หากคนมีเป้าหมายเดียวกันและมีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพดีแล้ว คนเหล่านั้นก็จะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ทั้งหมด ดังคำพูดที่ว่า “ความสำเร็จขององค์การเป็น เพราะบุคลากรขององค์การที่ทำงานด้วยความมั่นใจนั่นเอง”⁷ โดยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การปฏิบัติราชการ มาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและบุคลากร ทางการศึกษาและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ทั้งนี้ เป็นไปตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ กำหนด⁸

ปัญหาของการวิจัย

ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นความกดดันจากสังคม ได้แก่ การพลิกผันของสภาวะเศรษฐกิจและบรรทัดฐานทางสังคมระดับโลก ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Revolution) การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินการตามแผนเพื่อองค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืน

⁶ เจษฎา นกน้อย, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 111.

⁷ กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2562), 50.

⁸ “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 212, ตอนพิเศษ 97 ก (23 ธันวาคม 2547): 50.

ขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้การยืนยัน หัก ครบคลุมไปถึงผลสืบเนื่องจากการเข้าร่วมเป็นประชาคมอาเซียน และความมุ่งมั่นที่ต้องการพัฒนาพลเมืองที่มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ผนวกกับความกดดันจากภายในประเทศจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างประชากรที่มีอิทธิพลให้ประเทศเข้าสู่สภาพสังคมที่มีจำนวนของผู้สูงวัยเพิ่มขึ้นในอีกไม่ช้านี้ การยังคงอยู่ในสถานะของประเทศที่มีรายได้ไม่มากนัก กรอบความคิด ค่านิยม วัฒนธรรม และการแสดงออกของพลเมืองที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้ หากประเทศชาติมีการเจริญของเศรษฐกิจที่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำให้เสียหายรวมถึงทรุดโทรมอย่างไม่คาดคิด รวมทั้งการมีปัญหามากมายในระบบการศึกษา เช่น ความรู้ความสามารถของประชาชนในทุกช่วงวัย มาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ จุดที่ควรพัฒนาบุคลากรด้าน เทคโนโลยี ภาษาอังกฤษ รวมไปถึงบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ อีกทั้งยังครอบคลุมถึงการบริหารสถานศึกษาที่อาจยังมีประสิทธิภาพไม่เหมาะสม รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี(พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า โดยผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 - 2559 พบว่า ไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป ในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการศึกษา การกำกับดูแล และการบริหารงบประมาณทางการศึกษา โดยจะเห็นได้ว่าที่กล่าวมานั้นล้วนเป็นปัญหาของโครงสร้างและการบริหารที่ควรจะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาเป็นอันดับแรก ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กนั้นเป็นที่ทราบกันดีว่ามีจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษาและแบ่งเบาภาระงบประมาณ จึงได้รับงบประมาณค่อนข้างมากหากเปรียบเทียบกับประเทศอื่น แต่การใช้งบประมาณเพื่อส่งเสริมผู้เรียน และสนับสนุนการเรียนการสอน รวมไปถึงเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาค่อนข้างไม่เพียงพอ การปรับปรุงระบบของข้อมูลสารสนเทศในระบบการศึกษาที่ใช้ในการบริหาร ยุกระดับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ รวมถึงเปลี่ยนแปลงระบบการเงินสำหรับการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น⁹

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579, (กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค, 2560), ง – จ.

จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับ คุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการศึกษา โดยในกลยุทธ์ที่ 4 มีเป้าหมายเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามี การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีความคล่องตัวและเอื้อต่อการบริหารและการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท มีการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านงบประมาณและการ บริหารงานบุคคล ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท และมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและ การมีส่วนร่วม ที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท¹⁰ แต่จากการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566 – 2570) ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาล้าสมัย สถานศึกษาและเขต พื้นที่การศึกษาต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มขึ้น ครุภัณฑ์สำหรับสถานศึกษาได้รับการ จัดหาและจัดสรรที่มีความล่าช้า ไม่ทันสมัย ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพไม่ เพียงพอ รวมถึงนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา เช่น นักเรียนต่างสัญชาติในพื้นที่ชายขอบและ พื้นที่ทุรกันดารมีจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาการจัดการเรียนการสอนด้านการอ่านและการเขียน¹¹ รวมถึงจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปี การศึกษา 2566 กับปีการศึกษา 2565 พบว่า คะแนนมาตรฐานทั้ง 4 รายวิชาของปีการศึกษา 2566 น้อยกว่าปีการศึกษา 2565 เมื่อพิจารณาผลต่างพบว่า วิชาวิทยาศาสตร์ มีผลต่างมากที่สุด รองลงมา คือ วิชาภาษาอังกฤษ วิชาคณิตศาสตร์ และวิชาภาษาไทยตามลำดับ¹² ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงาน

¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร, รายงานผลการดำเนินงานประจำปี งบประมาณ 2567, 2567.

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร, กลุ่มนโยบายและแผน, แผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร, มกราคม 2566, 55 – 56.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร, กลุ่มนโยบายและแผน, แผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร, มกราคม 2566, 38.

ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาจะต้องมีการปรับวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เหมาะสม และเห็นได้ว่าสถานศึกษาต้องประสบปัญหาที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ จากภายนอกนอกและในสถานศึกษาทำให้คุณภาพในการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงควรมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน หรือให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และในการบริหารองค์กรในสภาวะปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมนานับประการ โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่วนใหญ่มักอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งหากใช้แนวทางการบริหารที่ขาดการวางแผน และขาดความตระหนักในการรับมือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมแบบเดิมนั้น ไม่อาจพาให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จลงได้อีกต่อไป ยิ่งกว่านั้นการส่งผลกระทบ หรือความเสี่ยงต่อสถานภาพขององค์กรในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องหันมาใช้รูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการในการทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงผู้บริหารต้องมีการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำมาสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาความอยู่รอดในสภาวะการที่กดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล¹³

และจากการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่าสภาพแวดล้อมภายในมีจุดอ่อนคือ หลักสูตรการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศเฉพาะทางบางหลักสูตรอาจไม่ตอบสนองกับความต้องการของผู้เรียน ครูในสถานศึกษาขนาดเล็กมีไม่เพียงพอและไม่ตรงวิชาเอก ครูและบุคลากรด้านการศึกษายังมีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและที่สามารถรองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่เพียงพอ ครูมีภาระงานที่มาก ทำให้ไม่สามารถสอนได้เต็มที่¹⁴ โดยจะเห็นได้ว่าจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งสิ้น ซึ่งหากปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลง ไม่เป็นไปตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการศึกษา และมาตรฐานการดำเนินงานของสถานศึกษาได้

¹³ พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 10.

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, กลุ่มนโยบายและแผน, “แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี,” มกราคม 2566, 56 – 67.

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี เพื่อค้นหาว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมา ความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี
2. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีอยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตบุรี

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการของสถานศึกษาจะมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งลูเนเบิร์กและ ออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดที่ว่าแม้ว่าระดับการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอาจจะแตกต่างกันไป แต่โรงเรียนนั้นจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องมีการมีการจัดโครงสร้างขององค์กร เพื่อรับมือกับการก้าวหน้าของโลกโดย ลักษณะขององค์กรเชิงระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรสารสนเทศ งบประมาณ คือ เงินทุนที่สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั้งที่ดำเนินงานอยู่และในระยะยาว ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ สิ่งของ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ ทรัพยากรสารสนเทศ ได้แก่ ความรู้ หลักสูตร ข้อมูล และอื่น ๆ กระบวนการ (Transformation Process) คือ งานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมและนำปัจจัยนำเข้าเข้าสู่กระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารสถานศึกษา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโครงสร้างองค์กร และผลผลิต (Outputs) คือ การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยมีผลลัพธ์หรือความสำเร็จของระบบ ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะมีผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่แตกต่างกันออกแต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประสิทธิภาพของครู ความพึงพอใจของครู เป็นต้น

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้และจะทำงานร่วมกันเป็นวงจร หากมีส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีปัญหาก็จะทำให้ส่วนอื่นมีผลกระทบตามไปด้วย โดยธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับระบบ ซึ่งผลตอบรับนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงค่านิยมทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ บริบททางสังคม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงต้องบริหารและ

พัฒนาการดำเนินงานภายใน และในขณะเดียวกันก็ต้องก็ติดตามสภาพแวดล้อมภายนอกไปพร้อม ๆ กัน¹⁵

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ เคตเชน และ ชอร์ต (Ketchen and Short) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1. ความเข้าใจในกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Understanding strategy and performance) 2. สิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์ภายใน (Environmental and internal scanning) 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 4. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (strategy Implementation)¹⁶ เดส , แมคนามาราและ ไอส์เนอร์ (Dess, McNamara and Eisner) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic analysis) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)¹⁷ ฮิต, ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analyses) 2. กลยุทธ์ (Strategic) 3. ผลการปฏิบัติ (Performance)¹⁸ วีลเลน และคณะ (Wheelen and others) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนพื้นฐาน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) 4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control)¹⁹ และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) นั้น

¹⁵ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Education Administration: Concept and Practice Belmont** (California: SAGE Publications, 2022), 23.

¹⁶ Dave Ketchen and Jeremy Short, **Mastering strategic management** (Washington: Flat world Knowledge, 2015), 24 – 25.

¹⁷ Gregory G. Dess, Gerry McNamara and Alan B. Eisner, **Strategic management: text and cases**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016) 10 – 15.

¹⁸ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Strategic management: Competitiveness & Globalization Concepts** (Boston: Cengage Learning, 2017), 5 – 6.

¹⁹ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46-54.

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choices) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)²⁰

สำหรับแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy) โดย มาสโลว์ได้กำหนดความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) 2. ความต้องการความปลอดภัย (Security or Safety Needs) 3. ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) 4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) 5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)²¹ ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เห็นด้วยกับมาสโลว์ ว่าความต้องการจำเป็นของบุคคลจะแบ่งเป็นลำดับขั้น โดยมีความแตกต่างกันระหว่างความต้องการระดับล่างและความต้องการระดับสูง และความต้องการนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของพนักงานในองค์กร อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอว่าความต้องการนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) 2) ความต้องการการเกี่ยวข้อง (Relatedness needs) 3) ความต้องการการเติบโต (Growth needs)²² เฮิร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and others) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation factor ได้แก่ 1) ความสำเร็จ (Achievement) 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะของงาน (Work itself) 4) ความก้าวหน้า (Advancement) 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ได้แก่ 1) วิธีการบังคับบัญชา (Supervisor Technical) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Supervisor) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations Peers) 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) 6) เงินเดือน (Salary) 7) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) 8) สถานะของอาชีพ (status) 9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security)²³ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's Expectance Theory) อธิบายว่า ความ

²⁰ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 36-39.

²¹ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, 2nd ed. (New York: Harper & Rows Publishers, 1970), 35-46.

²² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 7th ed (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2004) 121-122.

²³ Frederick Herzburg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **Motivation to work**, 2nd ed. (New York: John Wiley & sons, 1959), 113 -119.

มุ่งหวังถือเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ที่ต้องการ หรือความมุ่งหวังคือพฤติกรรมที่กระตุ้นให้บุคคลมุ่งหวังถึงความเป็นไปได้ และส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการทันที หากสิ่งที่เสนอให้คือบุคคลนั้นต้องการ เช่น เงิน รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น โดยมูลเหตุจูงใจจะเป็นผลมาจากตัวแปร 3 ประการ คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Value) ของงาน²⁴ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าสถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น²⁵ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal – Setting theory) เน้นที่เป้าหมายเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ยาก เมื่อได้รับการยอมรับจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ และในปัจจุบันนี้จะพบว่าในหลายๆองค์การนำไปใช้ในการตั้งเป้าหมายให้พนักงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน²⁶ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal – Setting theory) เน้นที่เป้าหมายเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ยาก เมื่อได้รับการยอมรับจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ และในปัจจุบันนี้จะพบว่าในหลายๆองค์การนำไปใช้ในการตั้งเป้าหมายให้พนักงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน²⁷ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟ (Pavlov and Classic conditioning) พาฟลอฟ (Pavlov) ได้ทำการวิจัยในรัสเซียและต้องการค้นหาว่าสุนัขเรียนรู้ปฏิกิริยาตอบสนองตามธรรมชาติได้อย่างไร พาฟลอฟ (Pavlov) สังเกตว่าเมื่อใดก็ตามที่สุนัขทดลองของเขาได้รับอาหารพวกมันก็จะมึนน้ำลายไหล โดยสิ่งนี้เป็นปฏิกิริยาตามธรรมชาติของสุนัข ซึ่งเขาให้คำว่า “การตอบสนองแบบไม่มีเงื่อนไข” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการปรับสภาพ โดยขั้นต่อไปคือ การเชื่อมโยงสิ่งที่ พาฟลอฟ (Pavlov) เรียกว่า สิ่งเร้าที่ไม่มีเงื่อนไข (อาหาร) กับสิ่งเร้าที่มีเงื่อนไข (เสียงระฆัง) โดยจะตีระฆังทุกครั้งที่ให้อาหาร และ พาฟลอฟ (Pavlov) พยายามให้สุนัขเรียนรู้ว่าเสียงกระดิ่งนั้นสัมพันธ์กับรูปลักษณ์ของอาหาร หลังจากทำซ้ำหลายครั้งสุนัขก็น้ำลายไหลผ่านโดย

²⁴ John Martin, **Organizational behavior and management** (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 133 – 134.

²⁵ เจษฎา นกน้อย, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 131 - 132.

²⁶ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **จิตวิทยาองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 138.

²⁷ เรื่องเดียวกัน.

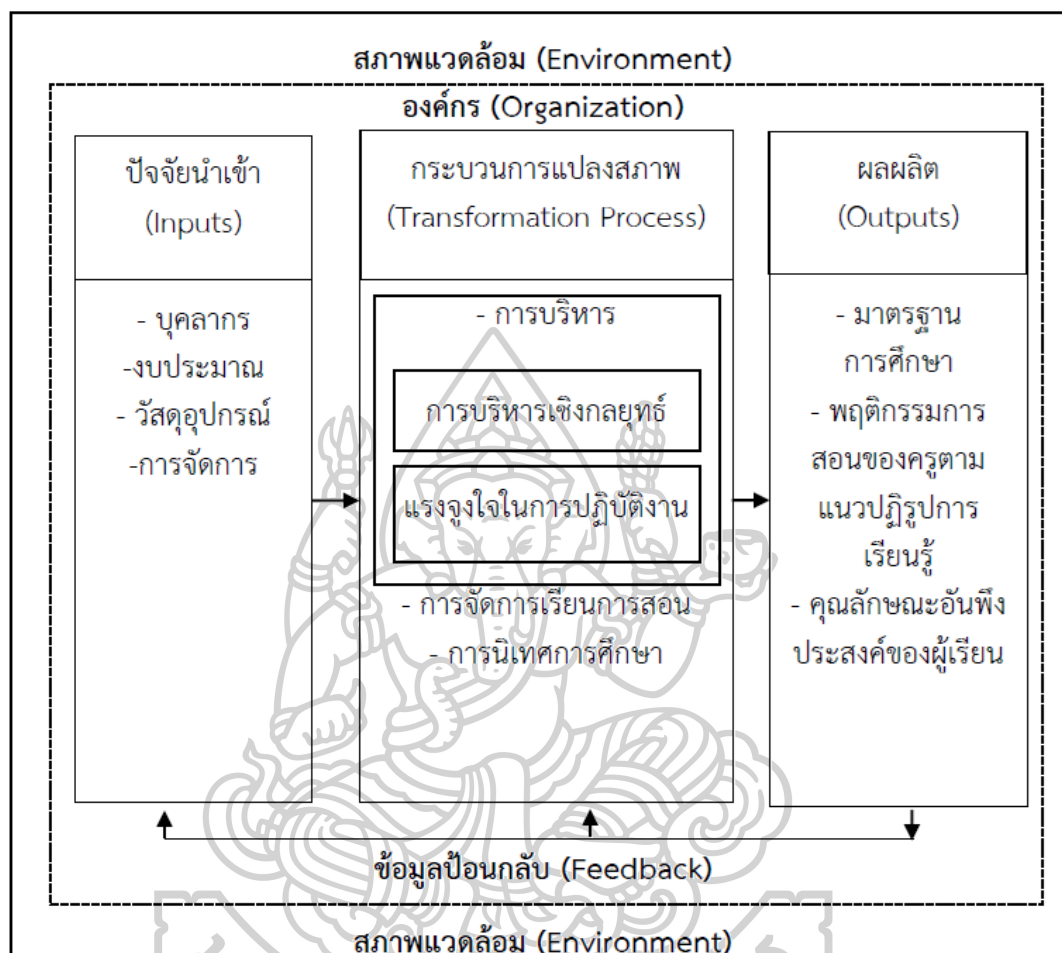
อัตโนมัติเมื่อมีการส่งเสียงระฆัง ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการปรับสภาพคือการตอบสนองแบบนี้
เงื่อนไขการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองเกิดขึ้นได้ โดยในรูปแบบการปรับสภาพ
แบบดั้งเดิมน้ำลายไหลถูกกำหนดเงื่อนไขให้เกิดขึ้นเนื่องจากการเชื่อมโยง²⁸ ทฤษฎีการวางเงื่อนไข/
ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner and Operant Conditioning) ได้เสนอความแตกต่าง
ของพฤติกรรม 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้า เช่น น้ำลายไหลเมื่อเห็นอาหาร
และ 2) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้าแบบเลือกปฏิบัติ²⁹



²⁸ John Martin, **Organizational behavior and management** (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 146.

²⁹ Ibid, 147 – 148.

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2022), 25.

: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46-54.

: Frederick Herzburg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **Motivation to work**, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1959), 113 -119.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (wheelen and others) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนพื้นฐาน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) 4) การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control)³⁰ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามคิดของเฮร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and others) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor ได้แก่ 1) ความสำเร็จ (Achievement) 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะของงาน (Work itself) 4) ความก้าวหน้า (Advancement) 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ได้แก่ 1) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relations supervisor) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations peers) 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working conditions) 6) เงินเดือน (Salary) 7) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) 8) สถานะของอาชีพ (Status) 9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job security)³¹

³⁰ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46-54

³¹ Frederick Herzburg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **Motivation to work**, 2nd ed. (New York: John wiley & sons, 1959), 113 -119.

แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot})	แรงจูงใจการปฏิบัติงาน (Y_{tot})
1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) 4) การประเมินและการควบคุม (X_4)	ปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot}) 1) ความสำเร็จ ($Y_{1.1}$) 2) การยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) 3) ลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$) 4) ความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$) 5) ความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$) ปัจจัยค้ำจุน (Y_{2tot}) 1) วิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$) 6) เงินเดือน ($Y_{2.6}$) 7) นโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$) 8) สถานะของอาชีพ ($Y_{2.8}$) 9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow : Pearson Education Limited, 2018), 46-54.

: Frederick Herzburg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **Motivation to work**, 2nd ed. (New York: John Wiley & sons, 1959), 113 -119.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสามารถกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมและการประเมิน

แรงจูงใจการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะที่ถูกกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ มีพฤติกรรมที่พึงพอใจ หรือมีพฤติกรรมให้บุคคลสามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งพฤติกรรมนั้นจะคงอยู่หรือดำเนินต่อไปจนกว่าความต้องการจะได้รับการตอบสนอง โดยแรงจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จ 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความก้าวหน้า 5) ความรับผิดชอบ กับ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) วิธีการบังคับบัญชา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน 6) เงินเดือน 7) นโยบายและการบริหาร 8) สถานะของอาชีพ 9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้น จำนวน 26 แห่ง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำนี้มีความหมายที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกันและในขณะเดียวกันก็มีมิติที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ การบริหารจะมุ่งเน้นที่กระบวนการของระดับผู้บริหารในการดำเนินการกำหนดนโยบายเพื่อส่งลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ ส่วนการจัดการคือ กระบวนการปฏิบัติตามนโยบายการกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้การบริหารมักใช้ในกิจกรรมของภาครัฐ ส่วนการจัดการมักใช้ในกิจกรรมของภาคเอกชน³² ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงใช้คำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์แทนคำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งหวังเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ที่บกพร่องได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น สิ่งที่ดีได้รับการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่ดีกว่าได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความสุขุมรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และการคาดการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกิจการอันยาวนานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสิ่งที่ดีกว่าที่องค์กรมุ่งหวัง ดังนั้น การคิดและการกระทำเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จ ในการบริหารกิจการต่าง ๆ นั้นไม่มีวิธีการหรือสูตรสำเร็จสำหรับหน่วยงานใดๆทั้งสิ้นมีหลายคนเปรียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเหมือนแผนสำหรับใช้เดินทาง แต่แผนก็เป็นเพียงตัวชี้แนะแนวทางได้ในระดับหนึ่งเท่านั้นสำหรับการเดินทางอันยาวไกล³³

³² พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic management (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 4.

³³ ประยงค์ มีใจซื่อ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 3.

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

แฮร์ริสัน (Harrison) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการที่องค์กรวิเคราะห์และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สร้างกลยุทธ์ที่มุ่งหมายเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร³⁴

เพียร์ซ และ โรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการดำเนินงานที่นำไปสู่การกำหนดและการดำเนินการตามแผนที่ออกแบบไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทประกอบด้วย 9 ภารกิจคือ 1) การกำหนดภารกิจการดำเนินการในบริษัท 2) การวิเคราะห์ที่บ่งบอกถึงและศักยภาพภายในบริษัท 3) การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงเงื่อนไขด้านการได้เปรียบ 4) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัทโดยพิจารณาจากทุนของบริษัทและสภาพแวดล้อมภายนอก 5) ระบุตัวเลือกที่ต้องการมากที่สุดโดยคำนึงถึงภารกิจของบริษัท 6) พิจารณาวัตถุประสงค์ระยะยาวพร้อมทั้งกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ที่ต้องการประสบความสำเร็จในเป้าหมายมากที่สุด 7) พัฒนาความมุ่งประสงค์รายปีและกลยุทธ์ระยะสั้นที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์หลักที่เลือกไว้ 8) ดำเนินการตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 9) ประเมินความสำเร็จของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจในอนาคต³⁵

วิทเชอร์ และ เชอ (Witcher and Chau) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ทิศทางและการจัดการองค์กรภายใต้การกำหนดกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ระยะยาว วัตถุประสงค์โดยรวม และในการกำหนดกลยุทธ์นั้นองค์กรควรสร้างจุดแข็งของตนโดยใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก³⁶

เดส , แมคนามารา และ ไอส์เนอร์ (Dess, McNamara and Eisner) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3 กระบวนการได้แก่ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และดำเนินการ การบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พร้อมกับการวิเคราะห์

³⁴ Harrison, Jeffrey S., **Foundation in Strategic Management**, (Colonia Paljano :Thomson,2008), 4.

³⁵ Pearce, John A and Richard B. Robinson, **Strategic management: planning for domestic & Global competition** 13th ed., (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 3 – 4.

³⁶ Berry J. Witcher and Vinh Sum Chau, **Strategic management: principles and practice**, 2nd ed., (Andrew Ashwin, 2014), 4.

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการดำเนินการ โดยการศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น³⁷

เฮนรี (Henry) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ ซึ่งการวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับสถานการณ์หรือความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์จะสร้างกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเผชิญปัญหาเกี่ยวกับทางเลือกว่าจะใช้กลยุทธ์ใด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน³⁸

วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจและการดำเนินการของผู้บริหารที่ช่วยกำหนดประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินการควบคุม³⁹

โทโดรอฟ และ อัคบาร์ (Todorov and Akbar) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการระยะยาวและเป็นระบบซึ่งมีทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดพนักงาน การขึ้นนำ การควบคุม โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะครอบคลุมถึงการกำหนดภารกิจขององค์กร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน และการเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดโอกาสของความสำเร็จได้⁴⁰

อัลฮารบี (Alharbi) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการประเมินองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจในการบรรลุความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน⁴¹

³⁷ Gregory G. Dess, Gerry McNamara and Alan B. Eisner, **Strategic management: text and cases**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 8.

³⁸ Anthony E. Henry, **Understanding Strategic Management**, 3rd ed. (Great Britain: Bell & Bain, 2018), 1.

³⁹ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Pearson Education Limited, 2018), 37.

⁴⁰ Krassimir Todorov and Yusaf H. Akbar, **Strategic Management in Emerging Markets: Aligning Business and Corporate Strategy** (Bingley: Emerald, 2019), 135 – 136.

⁴¹ Ibrahim Bader Alharbi, “Strategic management: a comprehensive review paper,” **International Journal of Professional Business Review** 9, 3 (March 2024): 8.

บอนนิซี กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ออกแบบมา รักษาหรือปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ในการแข่งขัน กลยุทธ์ระหว่างประเทศ การเข้าซื้อกิจการ และมีการดำเนินการร่วมกัน ซึ่งขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำในองค์กรที่เหมาะสม ควบคุมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงนำไปปฏิบัติจริง⁴²

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴³

อำพล นววงศ์เสถียร กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการที่นำไปสู่แนวคิดกลยุทธ์ การวางแผนตำแหน่งทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นที่การกำหนด ทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนขององค์กรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งกลมกลืนกับพลวัตจากภายนอกและภายในขององค์กร พร้อมทั้งมีกระบวนการที่ส่งเสริมพัฒนา และแก้ไขในองค์กร เพื่อให้ นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการควบคุม ติดตาม พร้อมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้า และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารครั้งต่อไป เกิดการปรับปรุงส่วนแบ่งการตลาดและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับอนาคตผ่านการสร้างคุณค่าจากการใช้ทรัพยากรที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการเพื่อช่วยองค์กรให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน⁴⁴

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision) การจะทำความเข้าใจ

⁴² Bonnici, Tanya Sammut. **Strategic Management.**

https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2568.

⁴³ พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2559), 9-10.

⁴⁴ อำพล นววงศ์เสถียร, **ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 12.

เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงรายละเอียดของลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision)⁴⁵

วาทีน อินทุลักษณ์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจเพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้⁴⁶

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปใช้ และขั้นสุดท้ายคือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อทำให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสามารถกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ชรูตี (Shrouty) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การร่างกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุม โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญดังนี้

1. ชี้นำบริษัทให้ก้าวไปในทิศทางที่เฉพาะเจาะจง กำหนดเป้าหมายขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท
2. ช่วยให้บริษัทดำเนินการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยวิเคราะห์การกระทำของคู่แข่งและดำเนินการในขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อแข่งขันในตลาด แทนที่จะเป็นเพียงผู้ชม
3. ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญทั้งหมดของบริษัท
4. พยายามเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับความท้าทายในอนาคตและมีบทบาทเป็นผู้บุกเบิกในการสำรวจโอกาสและยังช่วยระบุการที่จะเข้าถึงโอกาสเหล่านั้นอีกด้วย
5. ช่วยให้บริษัทสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว พร้อมทั้งรับมือกับการแข่งขันและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

⁴⁵ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 22.

⁴⁶ วาทีน อินทุลักษณ์, การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2565), 16.

6. ช่วยในการพัฒนาสมรรถนะหลักและความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้

โดยวัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการทำให้บริษัทสามารถแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาและนำกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้บริษัทมาใช้นั้น กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการประเมินโอกาสและอุปสรรค คำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และพัฒนากลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด เติบโต และขยายบริษัท⁴⁷

ประยงค์ มีใจชื้อ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเอื้อประโยชน์มากมายแก่องค์การ บางครั้งอาจกล่าวได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่น ๆ ที่มีคุณค่าและสามารถก่อให้เกิดกำไรตามมาภายหลัง แม้ว่าในอดีตผลการวิจัยจะสรุปว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่อาจเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจกรรมได้แต่ปัจจุบันเป็นที่ยืนยันแล้วว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสามารถทำกำไรให้กับกิจการได้อย่างมาก และนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรได้รับแล้วยังมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านต่าง ๆ เช่น

1. องค์กรมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับบริการได้ทันทั่วถึง
2. ส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนของการกำหนด แนวทาง กลยุทธ์ หรือ เป้าหมายขององค์กร
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อให้เข้าใจถึงขอบเขตของผู้อื่นและความสามารถของตนเอง ทำให้สามารถพร้อมรับผลกระทบที่สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้⁴⁸

สุมาลี จิระจรัส กล่าวว่า สามารถสรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทาง ที่ชัดเจนขององค์กรในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติและทุกคนจะต้องทราบถึงทิศทางที่จะส่งผลไปอนาคต
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารในระดับที่สูงมีแนวคิดที่มองการบริหารในระยะยาว ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

⁴⁷ Vivek A. Shrouty, "Understanding Strategic Management and Its Importance in Making Strategy through Literature Review," *International Research Journal of Engineering and Technology* 6, 5 (May 2019): 21.

⁴⁸ ประยงค์ มีใจชื้อ, *การจัดการเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 10.

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารทรัพยากรขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและประสบความสำเร็จได้ดีว่าแนวทางการบริหารงานแบบปกติและใช้ทรัพยากรที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการบริหารองค์กร มีการวิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดกระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่ดีและมีคุณภาพ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการยับยั้งในผลิตภัณฑ์ โดยให้ความสำคัญกับการร่วมมือจากสมาชิกทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจและการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้มีผลต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันสมาชิกทุกคนทราบถึงทิศทางที่ชัดเจนทำให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันด้วยความสอดคล้องกัน

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับถึงทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยความสอดคล้องกัน⁴⁹

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีการบริหารที่ดี มีระบบที่สามารถให้บริการที่รวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการจัดการที่ชัดเจน เนื่องจากองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมถึงทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

อดิพร เกิดเรือง กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขอบเขตการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดหมายโดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารนับตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย มีจุดหมายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องตามสถานการณ์ มีกลยุทธ์ที่ดีสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้มีแผนและกลยุทธ์ต่างๆในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสถานการณ์ในอนาคตซึ่งลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีแบบแผนเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

⁴⁹ สุมาลี จิระจรัส, การจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก <https://tinyurl.com/3tbktpkv>.

2. เป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการหรือนโยบายการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำแยกแยะและประเมินองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาวิธีการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับแต่ละองค์กร ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้นรวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารสะท้อนถึงการใช้กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของผู้บริหาร

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ และแนวทางตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีมีความเกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. แนวทางตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ จะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่กลยุทธ์คือผลสืบเนื่องจาก ค่านิยม ทักษะคนดี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน⁵⁰

⁵⁰ อติพร เกิดเรือง, แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร (Strategic management approaches in organizations) (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564), 60-61.

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เพียร์ซ และ โรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า การใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทมีปฏิสัมพันธ์กันในการวางแผนและดำเนินการ ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ผลกระทบเชิงพฤติกรรมของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความคล้ายคลึงกับผลกระทบจากการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การประเมินผลกระทบของการกำหนดกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแม่นยำจึงไม่เพียงแต่ต้องอาศัยเกณฑ์การประเมินทางการเงินเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยเกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งเป็นมาตรวัดจากพฤติกรรมด้วย และการส่งเสริมผลกระทบเชิงบวกต่อพฤติกรรมยังช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงิน อย่างไรก็ตามไม่ว่าแผนกลยุทธ์จะมีผลกำไรหรือไม่ ผลกระทบเชิงพฤติกรรมหลายประการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็ช่วยปรับปรุงสวัสดิการของบริษัท ได้ดังนี้

1. กิจกรรมการกำหนดกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหาผู้จัดการที่ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาใส่ใจในการวางแผนจะได้รับความช่วยเหลือในการติดตามความรับผิดชอบในการกำหนดและคาดการณ์โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตระหนักถึงความต้องการของกลยุทธ์จะมีการวางแผนที่สร้างสรรค์
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แบบกลุ่มมักจะมาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งผลให้การตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่หลากหลายมากขึ้น และเนื่องจากการคาดการณ์ที่อิงจากมุมมองเฉพาะของสมาชิกในกลุ่มจะช่วยปรับปรุงการคัดกรองตัวเลือกต่าง ๆ
3. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยปรับปรุงความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและผลตอบแทนในแผนกลยุทธ์ทุกแผน และเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานด้วย
4. ทำให้เห็นถึงช่องว่างและการทับซ้อนในกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มทดลอง เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทำให้เห็นความแตกต่างของบทบาทที่ชัดเจน
5. ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงลดลง แม้ว่าผู้เข้าร่วมในการกำหนดกลยุทธ์อาจไม่ได้พอใจกับการตัดสินใจของตนเองมากกว่าการตัดสินใจแบบเผด็จการ แต่การตระหนักมากขึ้นถึงปัจจัยที่จำกัดทางเลือกที่มีอยู่ จะทำให้มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้นมากขึ้น⁵¹

กูปตา (Gupta) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

⁵¹ Pearce, John A and Richard B. Robinson, **Strategic management: planning for domestic & Global competition** 13th ed., (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 10.

1. ผลประโยชน์ทางการเงิน การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้นในแง่ของผลกำไรและการเติบโต การศึกษาวิจัยเผยให้เห็นว่าบริษัทที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าบริษัทที่ไม่ได้ใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วนั้นบริษัทที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อมได้โดยองค์กรนั้นจะสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ขององค์กรและชี้แนะการดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์เหล่านั้น เมื่อมีการระบุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแล้วผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง พนักงานจะทำงานได้อย่างดีขึ้นเมื่อรู้ว่าองค์กรกำลังก้าวไปในทิศทางใดและคาดหวังให้ทำอะไร โดยกลยุทธ์จะชี้แนะและดำเนินการโดยตรงไปสู่เป้าหมายและทำหน้าที่เป็นแผนที่นำทาง

3. การรับมือความไม่แน่นอน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์อนาคตและการตัดสินใจแนวทางการดำเนินการในอนาคต ในระหว่างกระบวนการนี้องค์กรจะได้รับความสามารถในการรับมือความไม่แน่นอนในอนาคต องค์กรจะสามารถเผชิญกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้สำเร็จและสามารถลดความเสี่ยงด้วยการคาดการณ์อนาคต อีกครั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการกำหนดอนาคต

4. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในกระบวนการสร้างกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักรู้ที่ดีขึ้นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติ

5. คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดีขึ้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในระหว่างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างและคัดกรองทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยตัวเลือกที่ดีที่สุดจะมีแนวโน้มถูกเลือกและนำไปใช้ดำเนินการ

6. การป้องกันปัญหา การพยากรณ์สิ่งแวดล้อมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาและดำเนินการได้ทัน่วงทีและด้วยเหตุผลนี้จึงสามารถใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้

7. แรงจูงใจของพนักงานที่ดีขึ้น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยในการชี้แจงบทบาท ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงความคลุมเครือของบทบาทและความขัดแย้ง ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับลำดับความสำคัญและการทำงานของระบบการให้รางวัล ขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น และพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตาม

8. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความสามารถและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยังอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง

9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยในการรวมตัวและประสานงานส่วนต่างๆขององค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

10. เพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้มั่นใจได้ถึงการจัดสรรอย่างมีเหตุและมีผลในการจัดสรรทรัพยากร

11. เกณฑ์การประเมิน การบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดระดับการปฏิบัติงานที่ต้องการอย่างชัดเจน ประสิทธิภาพที่แท้จริงสามารถตัดสินได้ในแง่ของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร

12. ภาพลักษณ์สาธารณะ องค์กรที่ชัดเจนว่าตนเองต้องการอะไรและทำอย่างไรจะทำให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและด้วยเหตุนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและมีการเติบโต⁵²

วาทีน อินทุลักษณ์ กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การช่วยกำหนดทิศทางของธุรกิจโดยการประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในธุรกิจอย่างสอดคล้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลคือการทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นเป้าหมายที่ดีและสามารถที่จะบรรลุได้และประสิทธิภาพ คือ การทำให้สำเร็จในเป้าหมายโดยพิจารณาต้นทุนที่ต่ำที่สุดด้วย ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการของธุรกิจให้มีความพร้อมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอย่างยั่งยืน⁵³

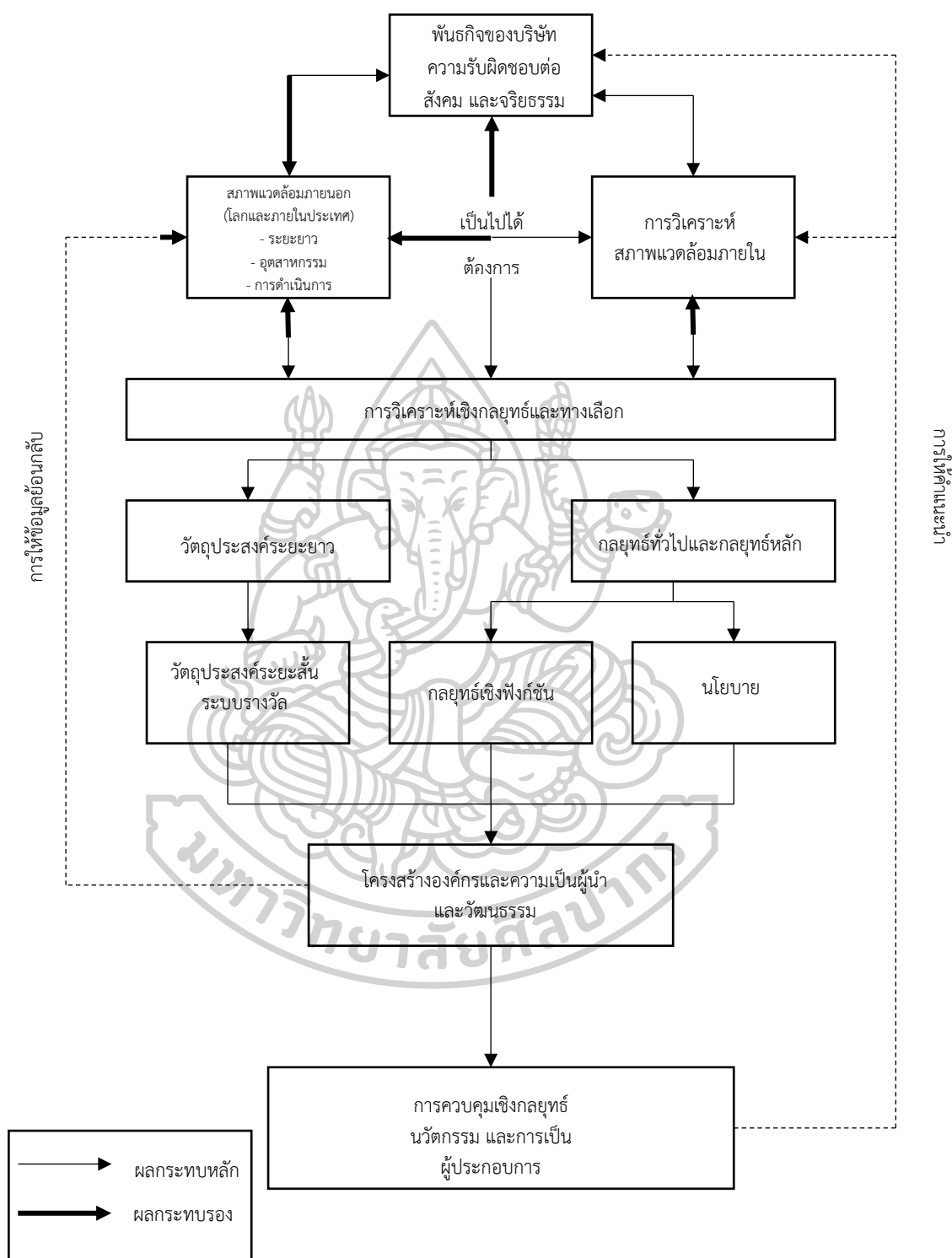
จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายหรือทิศทางในการบริหารในอนาคตที่มีสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่แน่นอนพร้อมทั้งช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารองค์กรได้ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีขึ้น

โครงสร้างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เพียร์ซ และ โรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า โครงสร้างของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

⁵² C.B. Gupta, *Strategic Management (Text and Cases)* 4th ed.(Delhi: nirja, 2014), 10 – 11.

⁵³ วาทีน อินทุลักษณ์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2565), 22.



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : John A Pearce and Richard B. Robinson, **Strategic management: planning for domestic & Global competition** 13th ed., (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 11.

1. ภารกิจของบริษัท (Company Mission)

พันธกิจของบริษัทคือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ ในประเภทเดียวกัน และระบุขอบเขตการดำเนินการ กล่าวโดยสรุป พันธกิจของบริษัทอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ ตลาด และเทคโนโลยีที่บริษัทให้ความสำคัญ ในลักษณะที่สะท้อนถึงคุณค่าและลำดับความสำคัญของผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่น ลี ฮุน ฮี ประธานของบริษัทซัมซุง กรุ๊ป ได้ปรับปรุงพันธกิจของบริษัทโดยปรับบทบาทการบริหารของตนเองลงบนซัมซุง แท็บเล็ตที่ซัมซุงแยกธุรกิจกระดาษซองจดหมายและห้างสรรพสินค้าชินเซเกะ ออกจากการดำเนินงานอื่น ๆ การลดขนาดขององค์กรเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาการบริหารที่ปรับปรุงใหม่ซึ่งสนับสนุนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันเป็นการเปลี่ยนแปลงทิศทางและขอบเขตขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นข้อพิจารณาสำคัญสำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัท เนื่องจากปณิธานของบริษัทต้องแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีเจตนาที่จะมีส่วนร่วมต่อสังคมที่หล่อเลี้ยงบริษัทอย่างไร บริษัทจำเป็นต้องกำหนดปณิธานความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับตนเอง เช่นเดียวกับที่กำหนดเป้าหมายในด้านอื่น ๆ ของผลการดำเนินงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

บริษัทวิเคราะห์ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางกายภาพของบริษัท นอกจากนี้ยังประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการและโครงสร้างขององค์กร และสุดท้ายคือการเปรียบเทียบความสำเร็จในอดีตและความกังวลเดิม ๆ ของบริษัทกับศักยภาพในปัจจุบันเพื่อระบุศักยภาพในอนาคตของบริษัท

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทประกอบด้วยเงื่อนไขและแรงผลักดันทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัท และเป็นตัวกำหนดสถานการณ์การแข่งขัน แบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสามส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมระยะยาว สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

4. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และทางเลือก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและประวัติของบริษัทพร้อมกันช่วยให้บริษัทสามารถระบุโอกาสเชิงโต้ตอบที่น่าสนใจหลากหลายรูปแบบ โอกาสเหล่านี้อาจเป็นช่องทางการลงทุนที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องคัดกรองโอกาสเหล่านี้ผ่านเกณฑ์พันธกิจของบริษัท เพื่อสร้างชุดโอกาสที่เป็นไปได้และต้องการ กระบวนการคัดกรองนี้จะนำไปสู่การเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ กระบวนการนี้

มีจุดมุ่งหมายเพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์ทั่วไป และกลยุทธ์ขนาดใหญ่เพื่อสร้างตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดของบริษัท ในสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อบรรลุพันธกิจของบริษัท

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการเลือกธุรกิจสินค้า/บริการเดี่ยวหรือธุรกิจหลัก มุ่งเน้นไปที่การระบุกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาจากกิจกรรมและศักยภาพหลักในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท บริษัทที่มีธุรกิจหลายสาขามักพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับคำถามที่ว่า การผสมผสานธุรกิจแบบใดที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นมากที่สุด เป็นประเด็นหลักในการวิเคราะห์และเลือกธุรกิจ

5. วัตถุประสงค์ระยะยาว

ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในช่วงหลายปีคือเป้าหมายระยะยาว โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนี้ ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ตำแหน่งทางการแข่งขัน ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ผลผลิต ความสัมพันธ์ของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการพัฒนาพนักงาน

6. กลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์หลัก

ธุรกิจจำนวนมากนำกลยุทธ์ทั่วไปอย่างน้อยหนึ่งกลยุทธ์มาใช้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางทางการแข่งขันในตลาด กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น เป็นตัวกำหนดตัวเลือกพื้นฐานสามประการ ผู้จัดการที่มีความเข้าใจมักมองหาหนทางที่จะทำให้บริษัทของตนมีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทั่วไปโดยรวม พวกเขามักจะรวมสามารถเหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติการหลักที่ครอบคลุม ซึ่งบริษัทตั้งใจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กลยุทธ์นี้เรียกว่ากลยุทธ์หลัก ซึ่งเป็นวิธีที่ระบุวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ แม้ว่ากลยุทธ์หลักในแต่ละกลยุทธ์จะเป็นชุดของกลยุทธ์ระยะยาวที่มีลักษณะเฉพาะตัว แต่ก็สามารถระบุแนวทางพื้นฐาน 15 แนวทาง ได้แก่ การมุ่งเน้น การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม การบูรณาการในแนวนอน การบูรณาการในแนวตั้ง การรวมทุน พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การรวมกลุ่ม การกระจายความเสี่ยงแบบรวมศูนย์ การกระจายความเสี่ยงแบบกลุ่มธุรกิจ การพลิกฟื้นธุรกิจ การโอนกิจการ การล้มละลาย และการชำระบัญชี

7. วัตถุประสงค์ระยะสั้น

วัตถุประสงค์ระยะสั้นคือผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการภายในระยะเวลา 1 ปีหรือน้อยกว่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัท โดยทั่วไปแล้วบริษัทต่างๆจะมีวัตถุประสงค์ระยะสั้นมากมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมการดำเนินงาน ดังนั้นจึงมีวัตถุประสงค์ด้านกิจกรรมการตลาดระยะสั้น การใช้วัตถุดิบ การลาออกของพนักงาน และการขายเป็นต้น

8. ยุทธวิธีการทำงาน

ภายใต้กรอบการทำงานทั่วไปที่สร้างขึ้นโดยกลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์ระดับใหญ่ของธุรกิจ แต่ละฝ่ายจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน แผนระยะสั้นที่มีขอบเขตจำกัดเหล่านี้เรียกว่ากลยุทธ์ ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ โปรโมชันเพื่อโฆษณาทางวิทยุ การลดสินค้าคงคลัง และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เบื้องต้น ผู้จัดการในแต่ละฝ่ายธุรกิจจะพัฒนากลยุทธ์ที่กำหนดกิจกรรมตามหน้าที่ที่ดำเนินการในส่วนของตน และมักจะรวมไว้เป็นส่วนสำคัญของแผนปฏิบัติการ ก็กลยุทธ์ตามหน้าที่คือคำแถลงโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการหรือกิจกรรมที่จะใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

9. นโยบายที่ส่งเสริมการดำเนินการ

ความเร็วเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน วิธีที่จะเพิ่มความเร็วและตอบสนองคือการบังคับหรืออนุญาตให้มีการตัดสินใจเมื่อไหร่ก็ตามที่เป็นไปได้ในระดับล่างสุดขององค์กร นโยบายคือการตัดสินใจแบบกว้างๆ ที่สร้างบรรทัดฐานซึ่งเป็นแนวทางหรือทดแทนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ช้าช้าหรือจำกัดเวลา การสร้างนโยบายที่ชี้แนะและอนุมัติล่วงหน้า ความคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการและผู้ได้บังคับบัญชาในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับสร้างและควบคุมกระบวนการดำเนินงานของบริษัทอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท นโยบายมาเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารโดยการกำหนดมาตรฐานการตัดสินใจตามปกติ และมอบหมายอำนาจหรือขยายขอบเขตการใช้ดุลยพินิจของผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชาในการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

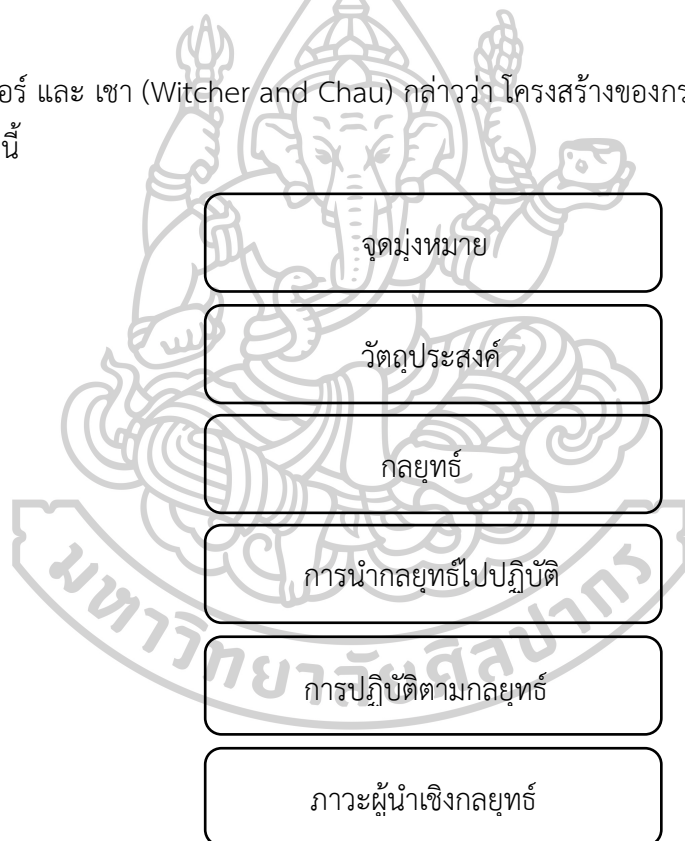
10. การปรับโครงสร้าง รูปแบบวิศวกรรม และไฟกสองค์กร

กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการยังคงมุ่งเน้นตลาดอย่างจริงจังขณะที่พวกเขากำหนดกลยุทธ์และเริ่มดำเนินการผ่านแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์เชิงหน้าที่ปัจจุบัน กระบวนการที่มุ่งเน้นภายในองค์กร นั่นคือการทำให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ จะต้องค้นหาวิธีการในการจัดระเบียบตนเองเพื่อบรรลุภารกิจ ภาวะผู้นำควรได้มาด้วยวิธีการใด ค่านิยมใดควรเป็นแนวทางในการดำเนินงานประจำวันขององค์กร บุคลากรและองค์กรควนเป็นอย่างไร จะกำหนดรางวัลเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่เหมาะสมอย่างไร การแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกทำให้ชุดคำถามที่มักถูก “มุ่งเน้นภายในองค์กร” ซึ่งนั่นก็คือวิธีการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร ถูกหล่อหลอมใหม่ด้วยความใส่ใจต่อตลาดอย่างที่ไม่มีมาก่อน การลดขนาด การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นคำที่สะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนสำคัญที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้จัดการพยายามปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และระบบรางวัลของบริษัท ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมดเพื่อให้มั่นใจถึงความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนและคุณภาพตามความต้องการเฉพาะของมนุษย์

11. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการติดตามกลยุทธ์ในขณะที่กำลังดำเนินการ การตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงในหลักการพื้นฐาน และการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น การควบคุมเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากการควบคุมหลังการดำเนินการ ตรงที่จะมุ่งชี้้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์หลักในขณะที่การดำเนินการยังคงดำเนินอยู่ และในขณะที่ผลลัพธ์สุดท้ายยังอยู่ในระยะอีกหลายปีข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาทำให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในหลายองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นช่องทางให้ผู้จัดการสามารถนำเสนอรูปแบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างรวดเร็วในหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่และเป็นเชิงรุกมากขึ้น

วิชเชอร์ และ เชา (Witcher and Chau) กล่าวว่า โครงสร้างของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด POSIES

ที่มา: Berry J. Witcher and Vinh Sum Chau, **Strategic management: principles and practice**, 2nd ed., (Andrew Ashwin, 2014), 7.

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) คือ เหตุผลหลักและเหตุผลพื้นฐานที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อ และเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมต่อการทำความเข้าใจองค์กรโดยรวม โดยจุดมุ่งหมายจะถูกระบุไว้ที่ระดับสูงสุดขององค์กร และสื่อสารจากจุดนั้นผ่านคำแถลงจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

2. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เป้าหมายที่องค์กรต้องการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและนำมาใช้เพื่อช่วยชี้นำการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กร

3. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางในการกำกับการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งกลยุทธ์อาจขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน และกลยุทธ์ ก็จะแตกต่างกันไปตามขนาด อุตสาหกรรม และตลาดขององค์กร เช่น สำหรับธุรกิจเดียว องค์กรที่มีหลายธุรกิจ และในระดับโลก

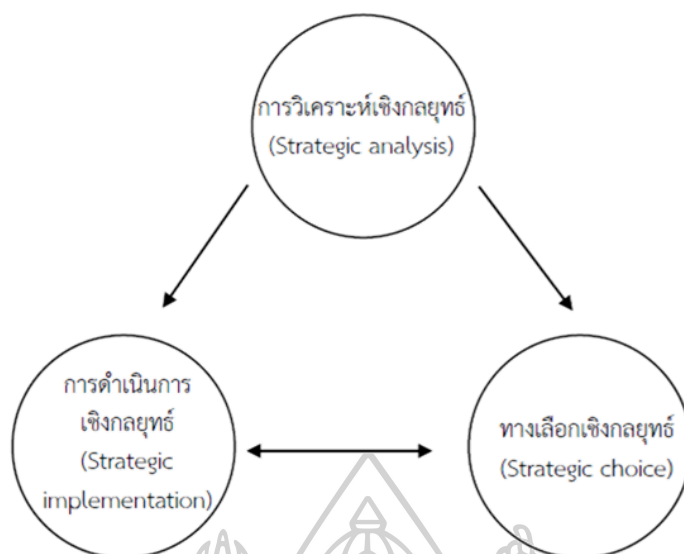
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เกี่ยวข้องการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Execution) คือ การจัดการส่งมอบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการรายวัน

6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ รูปแบบและวิธีการทั่วไปที่ผู้นำใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรูปแบบและระดับความคาดหวังของผู้นำเป็นอิทธิพลสำคัญต่อวิธีการทำงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระดับอื่น ๆ⁵⁴

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยองค์ประกอบทั้ง 3 เราเรียกว่า “โครงสร้างของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic management process)

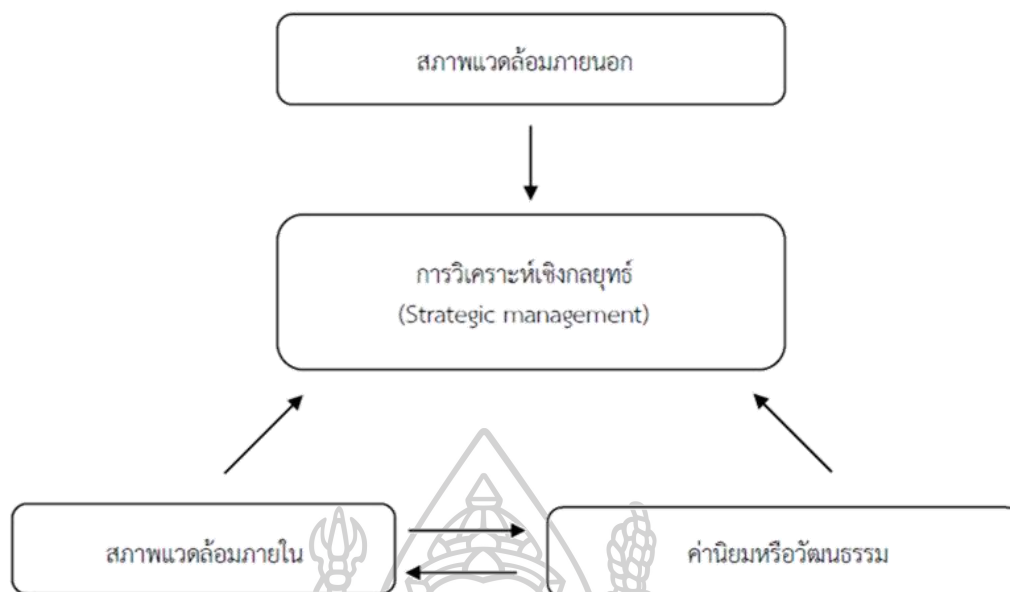
⁵⁴ Berry J. Witcher and Vinh Sum Chau, **Strategic management: principles and practice**, 2nd ed., (Andrew Ashwin, 2014), 7.



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 30.

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่มีแนวโน้มว่าอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเรียกว่า การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคนั่นเอง ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) จะรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ถึงโครงสร้างการบริหารขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน และอาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการบังคับใช้ที่สมเหตุสมผล หากเป้าหมายมีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการเลือกวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic positioning) หรือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 กรอบการคิดเชิงวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 32.

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choices) กระบวนการระบุวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) ที่องค์กรต้องการไปถึง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์คือการพิจารณาและเลือกแนวทางในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดต่อสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในแต่ละส่วนของระดับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operating Strategy) จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดล้วนส่วนหนึ่งที่เป็นแนวทางของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategy choices) นั่นเอง

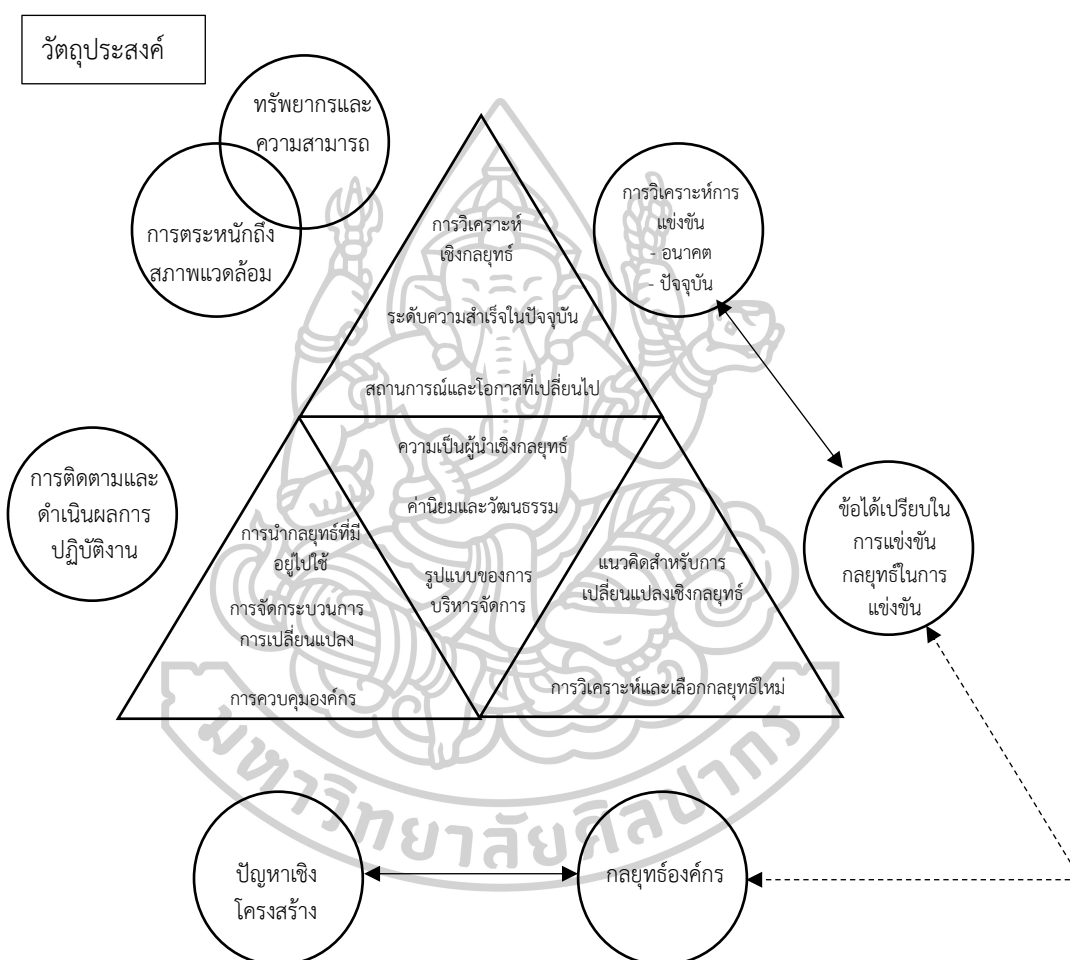
การทำให้กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติจริง (Strategic management process) คือ ขั้นตอนที่ปฏิบัติต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรจะนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงมีลักษณะเป็นกระบวนการโดยมีองค์ประกอบสัมพันธ์กัน 3 องค์ประกอบนั้นก็คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) และการทำให้กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติจริง (Strategic implementation)⁵⁵

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สัน และ มาร์ติน (Thompson and martin) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: John Thompson and Frank Martin, **Strategic Management Awareness and change** 5th ed, (np: np): 22.

⁵⁵ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 29-33.

โดยทั่วไปการบริการเชิงกลยุทธ์จะสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญสามประการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การสร้างกลยุทธ์และทางเลือก
3. การดำเนินการตามกลยุทธ์

องค์ประกอบทั้งสามนี้แสดงอยู่ในแผนภาพข้างต้น ร่วมกับประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง และอย่างไรก็ตามมักใช้คำว่าความตระหนักเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและประเมินเส้นทางที่มีอยู่ และใช้คำว่ากลยุทธ์เพื่อสะท้อนการเลือกเส้นทางที่จะเดิน และการดำเนินการทั้งหมดนี้ล้วนอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

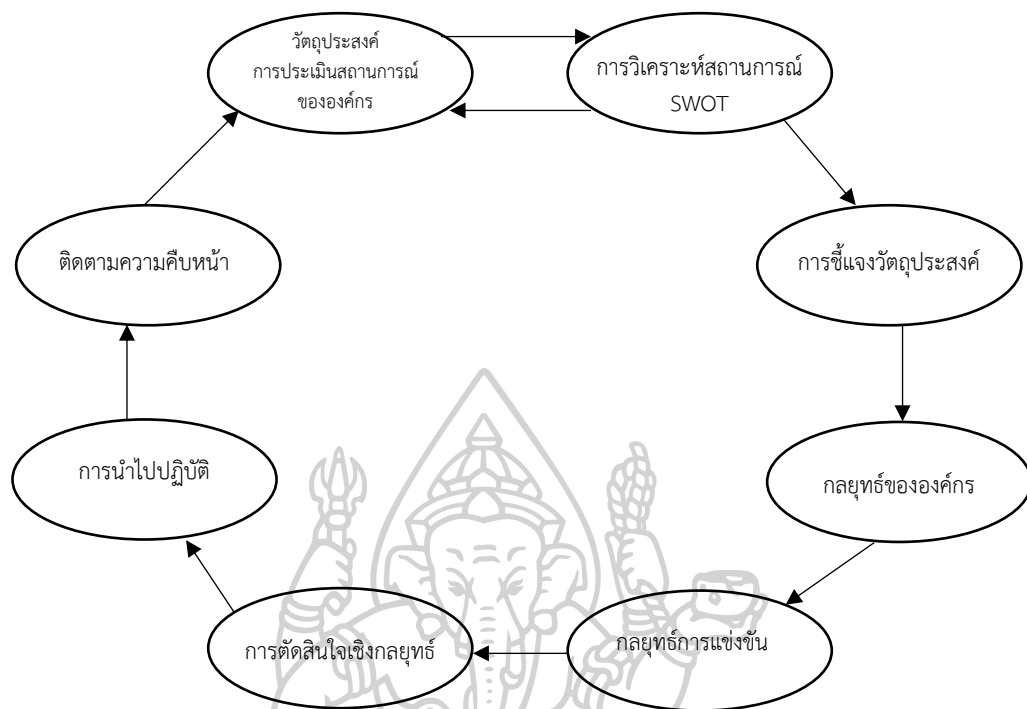
การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงความสำเร็จและความแข็งแกร่งขององค์กรและกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าเมื่อใดผลิตภัณฑ์ บริการ และกลยุทธ์ที่เคยดีอยู่แล้วก็มีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลง หรือมีอุปสรรคจากการแข่งขัน เมื่อเป็นเช่นนี้ โอกาสใหม่ ๆ กำลังเปิดกว้างบริษัทที่ตื่นตัวและกระตือรือร้น

ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลงในระดับการแข่งขัน บางครั้งแนวคิดเชิงกลยุทธ์เหล่านี้อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของกลยุทธ์เชิงหน้าที่และการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการทั่วทั้งองค์กรได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ

การเลือกกลยุทธ์ใหม่จะต้องคำนึงถึงเกณฑ์เหล่านี้

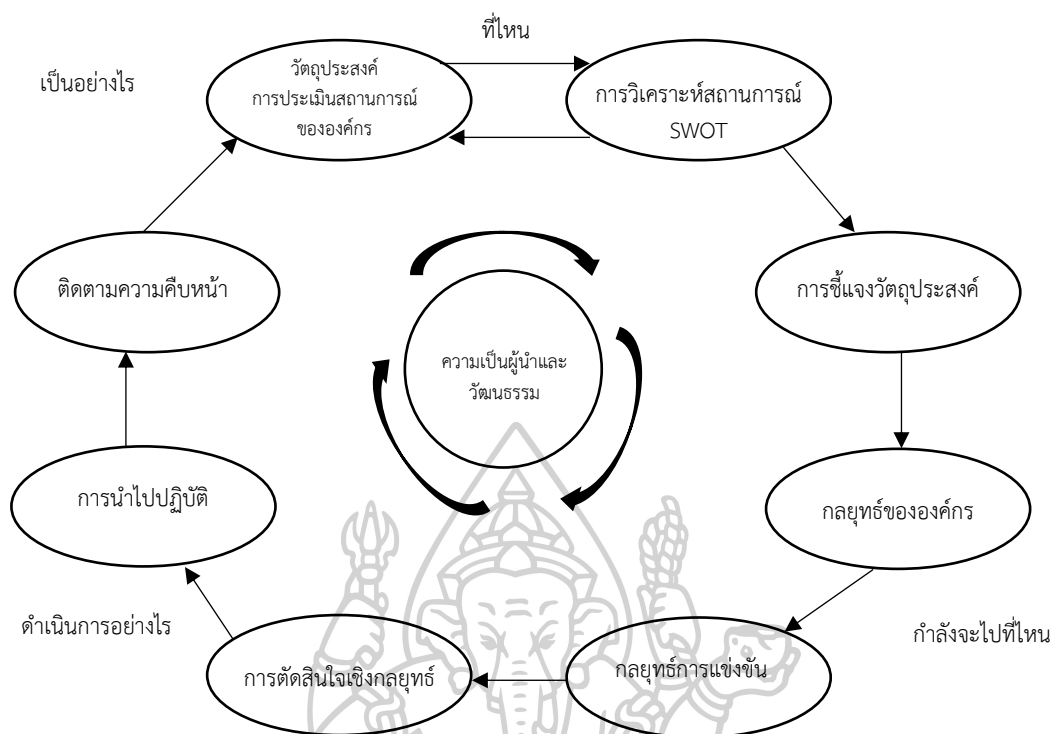
การเลือกกลยุทธ์ใหม่จะต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่และกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ กลยุทธ์จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อได้นำไปปฏิบัติแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม กลยุทธ์และระบบการทำงานที่ชัดเจนและเอื้อประโยชน์ จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะดำเนินงานอย่างเป็นเอกภาพ เพราะเมื่อยังองค์กรมีขนาดใหญ่หรือมีความหลากหลายมากเท่าใด ก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหามากขึ้นเท่านั้น ในองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภทเช่นองค์กรข้ามชาติที่มีการพึ่งพากันอย่างมากระหว่างผลิตภัณฑ์หรือบริการ และระหว่างบริษัทอาจแข่งขันกันเองและไม่ร่วมมือ

กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต้องได้รับการจัดการ ตรวจสอบ และควบคุม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: John Thompson and Frank Martin, **Strategic Management Awareness and change** 5th ed, (London : Thomson Learning, 2005): 23.



แผนภูมิที่ 9 การตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: John Thompson and Frank Martin, **Strategic Management Awareness and change** 5th ed, (London : Thomson Learning, 2005): 24.

จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมักใช้การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ซึ่งการวิเคราะห์ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับข้อมูลจากการวิเคราะห์ภายนอกและภายในอีกด้วย และการกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ ในทุกระดับ ทั้งองค์กร การแข่งขัน และการทำงาน การค้นหาและการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การติดตามความคืบหน้า การประเมินผลต่อเนื่อง

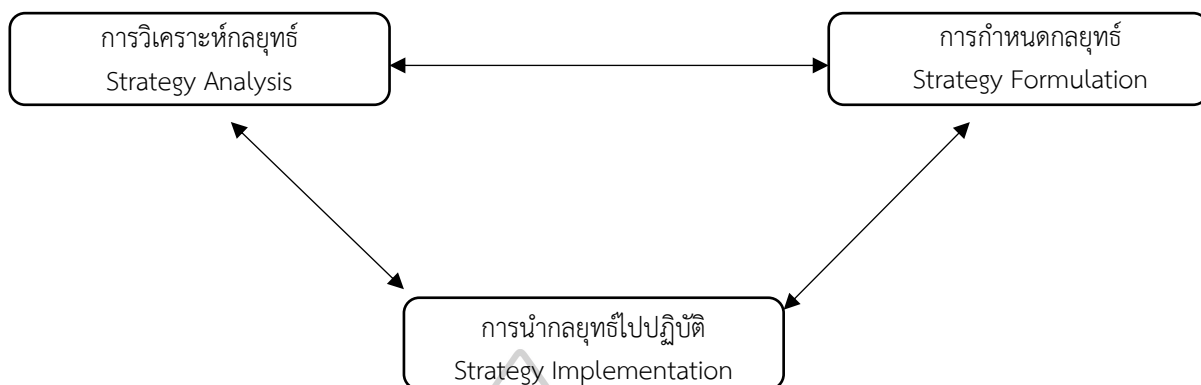
ในอดีตโมเดลกระบวนการนี้ถูกมองว่าเป็นกรอบการทำงานแบบกำหนดทิศทางสำหรับการสร้างกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามแม้ว่ากรอบการทำงานนี้จะช่วยให้เราเข้าใจกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน แต่ไม่ได้หมายความว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างขึ้นได้เสมอ แนวทางดังกล่าวสื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์เป็นแบบบนลงล่างและขับเคลื่อนโดยผู้นำ การสร้างเส้นทางไปข้างหน้าค่อนข้างตรงไปตรงมาและปัญหาส่วนใหญ่มักพบในขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งไม่สามารถทำได้จริง และในความเป็นจริงผู้นำเชิงกลยุทธ์หลายคนยืนยันว่ากรอบการทำงานนี้ไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ

ดังนั้นที่แผนภูมิที่ 8 จึงแสดงกระบวนการเป็นวัฏจักรต่อเนื่อง ไม่ใช่การวิเคราะห์แบบลำดับขั้นตอน แผนภูมิที่ 9 ขยายความเพิ่มเติมอีกขั้นหนึ่งโดยให้คำอธิบายประกอบจำลองกระบวนการพื้นฐานนี้ โดยเริ่มตั้งคำถามสำคัญแต่ในทางปฏิบัติแล้ว องค์กรและผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ไม่ใช่แค่ระดับอาวุโสที่สุดเท่านั้นที่จะต้องพิจารณา และไม่ใช่ประเด็นที่จะสามารถพิจารณาได้แค่ปีละครั้งในการวางแผน ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และองค์กรต่าง ๆ จะต้องแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงรับต่อกลยุทธ์และยุทธวิธีที่จำเป็นต่อการคงประสิทธิภาพไว้ ภาวะผู้นำจะวัฒนธรรมองค์กรก็จะถูกจัดให้เป็นศูนย์กลางของแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรจะไม่สามารถเข้าใจได้ หากปราศจากความเข้าใจถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีที่วัฒนธรรมมีบทบาทเป็นทั้งแรงกระตุ้นและข้อจำกัดต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

การจัดโครงสร้างองค์กรออกเป็นแผนกหรือหน้าที่ รวมถึงอำนาจหน้าที่ที่มอบหมายให้ผู้จัดการแต่ละคนย่อมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในแต่ละวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจแบบหน้างานเหล่านี้จึงเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ดำเนินการและระดับความสำเร็จ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำลังมุ่งหวังในความเป็นจริงจึงมาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้องเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์และคู่แข่ง เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ประเมินจุดแข็งจุดอ่อน ประเมินทางเลือกในการดำเนินการ และอื่น ๆ การมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นวิธีการรวบรวมและใช้ข้อมูลขององค์กรจึงเป็นอีกแง่มุมสำคัญของการบริการเชิงกลยุทธ์⁵⁶

เฮนรี (Henry) กล่าวว่า หากกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กระบวนการนำกลยุทธ์มาใช้ก็คือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทุกองค์กรกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการวิเคราะห์สถานการณ์ที่บริษัทกำลังเผชิญ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ ผลลัพธ์สุดท้ายคือองค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม ประเด็นสำคัญที่ควรสังเกตคือองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรต้องพิจารณาวิธีการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติด้วย หากไม่พิจารณาประเด็นเหล่านี้ควบคู่กันโอกาสความสำเร็จจะลดลง นอกจากนี้รูปแบบลำดับขั้นตอนที่เป็นระเบียบนี้อาจไม่สอดคล้องกับวิธีที่องค์กรดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังแผนภูมิที่ 10

⁵⁶ Thompson, John and Frank Martin, **Strategic Management Awareness and change** 5th ed, (London : Thomson Learning, 2005): 21-25.



แผนภูมิที่ 10 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Anthony Henry, **Understanding strategic management** (New York : Oxford University Press, 2008): 9.

ตัวอย่างเช่น บางองค์กรอาจนำกลยุทธ์ไปใช้โดยไม่ได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างถี่ถ้วน ซึ่งอาจเป็นเพราะเหตุการณ์ในอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนรู้สึกละเลยโอกาสได้ทำการวิเคราะห์อย่างละเอียด ผู้นำองค์กรอาจตัดสินใจหลายครั้งโดยอาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ ในความเป็นจริงหากปราศจากการวิเคราะห์ องค์กรจะไม่มีทางรู้เลยว่ากลยุทธ์ของตนประสบความสำเร็จหรือไม่และเหตุใดจึงประสบความสำเร็จ องค์กรจะไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่ากลยุทธ์ของตนสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จหลักของอุตสาหกรรมอย่างไร ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญคือ องค์กรประกอบในอุตสาหกรรมที่ทำให้ลูกค้าหัดดีแล้วทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคและพื้นฐานของการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทำให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมได้ ตัวอย่างเช่น อาจตั้งคำถามว่า ทรัพยากรและศักยภาพใดที่นำไปสู่ความสำเร็จ โครงสร้างภายในและวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างไร ปัจจัยใดที่ขับเคลื่อนการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ กล่าวโดยสรุปหากปราศจากการวิเคราะห์ ความสำเร็จขององค์กรมักจะอยู่ได้ไม่นานและยากที่จะทำซ้ำ

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์สถานการณ์ แม้ว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะพึ่งพากัน แต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรก็เป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวิเคราะห์กลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย ช่วย

ให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งที่ดีเพียงใดในการใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆในสภาพแวดล้อมภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทอย่างรอบคอบจะช่วยให้บริษัทสามารถประเมินได้ว่าจะสามารถบรรลุความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ระหว่างทั้ง 2 ส่วนได้ดีที่สุดตรงไหน หากปราศจากการวิเคราะห์ การตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์เท่านั้น ซึ่งประสบการณ์เพียงอย่างเดียวอาจใช้ได้ดีในอุตสาหกรรมที่มั่นคงในช่วงทศวรรษ 1960 แต่ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนในปัจจุบันองค์กรไม่สามารถคาดหวังสิ่งที่จะเดินตามรอยเท้าของปัจจุบันได้

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

กลยุทธ์ที่วางไว้อย่างดีที่สุดในโลกจะไร้ค่าหากขาดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและนำไปปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพียงพอในโครงสร้างและการออกแบบองค์กร กลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการสื่อสาร ทำความเข้าใจ และประสานงานอย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในยุคแห่งความร่วมมืออาจต้องมีการหารือกับ supplier และมีพันธมิตร แม้ว่าผู้นำองค์กรจัดเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ในท้ายที่สุด แต่บทบาทของพวกเขาควรเป็นการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้จัดการสามารถตอบสนองต่อโอกาสต่างๆได้ ด้วยวิธีนี้พนักงานทุกคนจะมีความมั่นใจที่จะลองใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ต้องกังวลกับการถูกเอาเปรียบ เพราะฉะนั้นการให้คุณค่าแก่พนักงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ⁵⁷

การมาร์การ์ พิมปาเล และ คัมเบิล (Karmarkar, Pimpale and Kamble) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพลวัตซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง พัฒนา และวนซ้ำ หมายความว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถเป็นการรวบรวมกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ละขั้นตอนอย่างตายตัว แต่จะเป็นการรวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการสามารถดำเนินงานเหล่านี้ในลำดับใดก็ได้ตามสถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้น และจะต้องทำซ้ำไปเรื่อยๆตามสถานการณ์ที่ต้องการ โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. การกำหนดเจตนาเชิงยุทธศาสตร์ (Establishment of strategic intent)

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ นิยามทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์

⁵⁷ Anthony Henry, *Understanding strategic management* (New York : Oxford University Press, 2008): 8-10.

ซึ่งกำหนดลำดับขั้นของเจตนาเชิงกลยุทธ์ที่รวมถึง การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การออกแบบคำชี้แจงภารกิจ การกำหนดธุรกิจ การนำรูปแบบธุรกิจมาใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์

ลำดับขั้นของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์เป็นรากฐานสำคัญสำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรใดๆ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ทำให้ชัดเจนว่าองค์กรยึดมั่นในสิ่งใด เจตนารมณ์เชิงวิสัยทัศน์มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในระยะยาว พันธกิจเชื่อมโยงองค์กรกับสังคม นิยามทางธุรกิจอธิบายถึงธุรกิจขององค์กรในแง่ของความต้องการของลูกค้า และเทคโนโลยีทางเลือก โมเดลธุรกิจชี้แจงว่าองค์กรสร้างรายได้ได้อย่างไรและวัตถุประสงค์ขององค์กร ระบุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งดำเนินการในหลายระดับได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1) การกำหนดกรอบชี้แจงภารกิจ

ภารกิจนี้ระบุถึงปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรและธุรกิจส่วนใหญ่ส่วนกำหนดกรอบภารกิจเพื่อให้การดำเนินงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ฝ่ายบริหารต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยกำลังคน เครื่องจักร และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนและปรับเปลี่ยนได้ง่าย ปัจจัยเหล่านี้เผยให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย รัฐบาล การแข่งขัน ผู้บริโภค และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือควบคุมได้ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

2.3) การกำหนดวัตถุประสงค์

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ฝ่ายบริหารจะสามารถกำหนดเป้าหมายในผลลัพธ์หลัก เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และทรัพยากรบุคคลเป็นต้น ในขณะที่การกำหนดเป้าหมายจะต้องมีความสมจริงและเจาะจงมีกรอบเวลา วัดผลได้ และบรรลุได้ง่าย

2.4) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ช่องว่างจะทำให้ฝ่ายบริหารต้องเปรียบเทียบและวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในปัจจุบันกับประสิทธิภาพที่ต้องการในอนาคต วิธีนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถระบุช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน หากมีช่องว่างเพียงพอ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหามาตรการเชิงกลยุทธ์เพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว

2.5 กลยุทธ์ทางเลือก

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์ประสิทธิภาพแล้วฝ่ายบริหารจำเป็นต้องเตรียมกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากเนื่องจากต้องยึดถือกลยุทธ์บางอย่างและต้องนำไปปฏิบัติบางอย่าง

2.6 การประเมินกลยุทธ์

ฝ่ายบริหารจะต้องประเมินผลประโยชน์และต้นทุนของกลยุทธ์ทางเลือกแต่ละอย่างในแง่ของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด กำไร ชื่อเสียงทางการค้า และต้นทุนที่เกิดขึ้นในส่วนของการยุทธ์ในแง่ของต้นทุนการผลิต การบริหาร และการจัดจำหน่าย

2.7 การเลือกกลยุทธ์

องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถนำกลยุทธ์ทั้งหมดไปปฏิบัติได้ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ จำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับสถานการณ์และต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ด้วย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านกระบวนการย่อย 6 กระบวนการ ได้แก่ การดำเนินโครงการ การดำเนินกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร โครงสร้าง พฤติกรรมและการทำงาน การดำเนินโครงการจะเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กร การดำเนินกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับแง่มุมต่างๆของกรอบการกำกับดูแลที่องค์กรต้องดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรเกี่ยวข้องกับการจัดหาและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินโครงการ ด้านโครงสร้างของการดำเนินโครงการเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างและระบบองค์กร และปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์ ด้านพฤติกรรมพิจารณาถึงรูปแบบความเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์และประเด็นอื่นๆ เช่น องค์กร วัฒนธรรม การเมือง การเมืองขององค์กร และการใช้อำนาจ ค่านิยมส่วนบุคคล จริยธรรมทางธุรกิจ และความรับผิดชอบ ต่อสังคม เรื่องมุมการทำงานเกี่ยวข้องกับนโยบายที่จะกำหนดขึ้นในสาขาการทำงานต่างๆ การนำนโยบายไปปฏิบัติจริงเกี่ยวข้องกับผลผลิต กระบวนการ บุคลากร และความเร็วในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสรุปแล้วการนำกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติมี 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

3.1) การกำหนดแผนงาน

3.2) การระบุกิจกรรม

3.3) การจัดกลุ่มกิจกรรม

3.4) การจัดระบบทรัพยากร

3.5 การจัดสรรทรัพยากร

4. การประเมินเชิงกลยุทธ์

การประเมินเชิงกลยุทธ์คือการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ผลตอบรับจากการประเมินเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อควบคุมกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้จัดการจะต้องทำให้มั่นใจว่าทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบบางประการดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1) การกำหนดมาตรฐาน

นักยุทธศาสตร์จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์ โดยควรคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และเวลา มาตรฐานควรมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงานรวมถึงสามารถบรรลุผลได้

4.2) การวัดประสิทธิภาพ

ในที่นี้ประสิทธิภาพที่แท้จริงจะวัดจากคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และเวลา

4.3) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

จำเป็นต้องเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับมาตรฐานและค้นหาความแตกต่าง

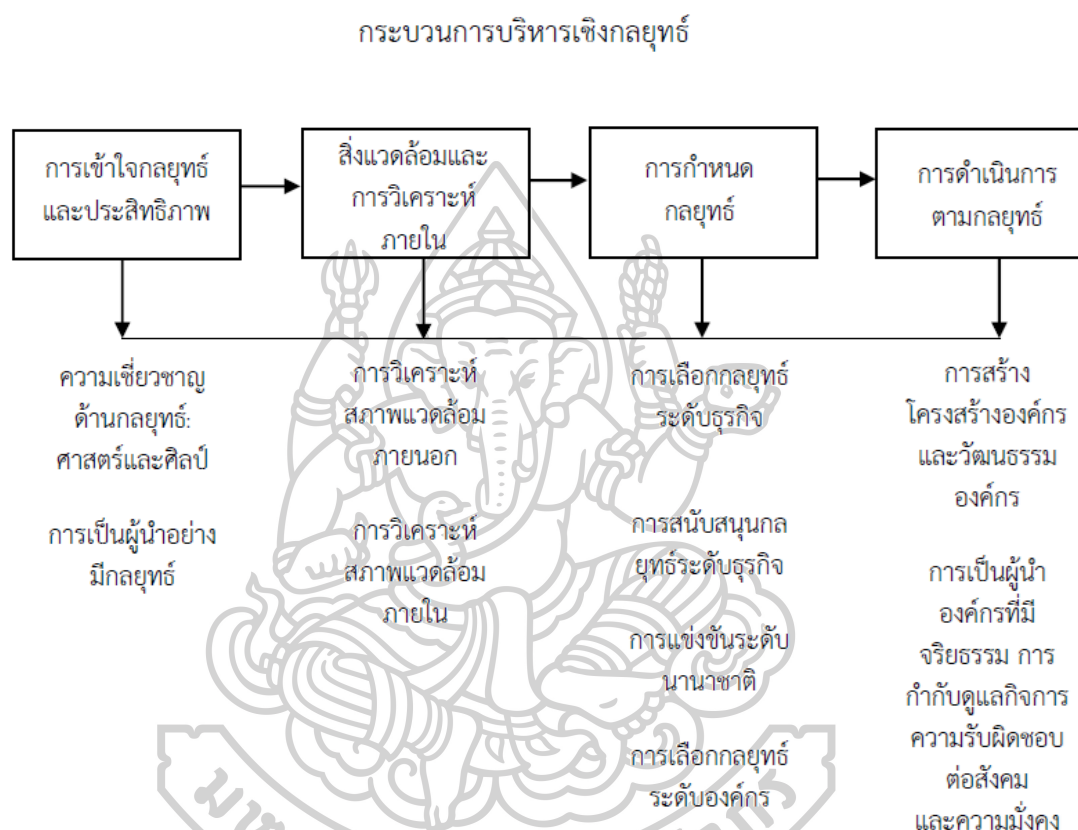
4.4) การวิเคราะห์ความเปี่ยงเบนและการดำเนินการแก้ไข

หากพบความเปี่ยงเบนใดๆ หน่วยงานระดับสูงจะพยายามค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข ตามลักษณะของความเปี่ยงเบนนั้นในบางกรณีหน่วยงานอาจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือแผนงานนโยบาย และมาตรฐานใหม่⁵⁸



⁵⁸ Madhuri Karmarkar, Vinita Pimpale and B. B. Kamble, **Strategic-Management** (Mumbai: University of Mumbai, 2014): 5-8

เคตเชน และ ชอร์ต (Ketchen and Short) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอย่างละเอียดว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ตลอดจนรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของตนเอง โดยได้นำเสนอกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังภาพต่อไปนี้⁵⁹



แผนภูมิที่ 11 รูปแบบโดยรวมของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Dave Ketchen and Jeremy Short, **Mastering strategic management**

(Washington, D.C.: Flat world Knowledge, 2015), 24.

จากแผนภูมิที่ 11 สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจในกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Understanding strategy and performance) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์และเกี่ยวข้องกับแนวคิดที่หลากหลายทั้งในประวัติศาสตร์สมัยใหม่และสมัยโบราณ หากองค์กรต้องการบรรลุผลการดำเนินงาน

⁵⁹ Dave Ketchen and Jeremy Short, **Mastering strategic management** (Washington, D.C.: Flat world Knowledge, 2015), 23.

ที่แข็งแกร่งในระยะยาว ผู้บริหารจึงจะต้องเข้าใจและตีความผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญของการเข้าใจกลยุทธ์

2. สิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์ภายใน (Environmental and internal scanning) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อดูแนวโน้มและเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม และต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมเฉพาะที่องค์กรดำเนินอยู่ โดยเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนจะได้รับการประเมินโดยการตรวจทรัพยากรขององค์กร ในขณะที่โอกาสและอุปสรรคจะอ้างอิงถึงเหตุการณ์และแนวโน้มภายนอก

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการโดยเฉพาะ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรโดยมีการเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะช่วยให้องค์กรต่างๆสามารถนำไปใช้ได้ซึ่งจะเพิ่มโอกาสที่กลยุทธ์ของพวกเขาจะประสบความสำเร็จ รวมถึงการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจผ่านการเคลื่อนไหวเชิงการแข่งขันและความร่วมมือ และความเป็นไปได้สำหรับองค์กรที่แข่งขันในตลาดต่างประเทศโดยมุ่งเน้นไปที่การเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร

4. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (strategy implementation) องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการนำกลยุทธ์ไปใช้คือการสร้างโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นผู้นำองค์กรที่มีจริยธรรมผ่านการกำกับดูแลกิจการ ความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรอบคอบในการติดตามและตีความเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมของตนเอง การดำเนินการที่เหมาะสมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถอยู่รอดได้และสามารถเติบโตได้อีกต่อไป⁶⁰

⁶⁰ Dave Ketchen and Jeremy Short, **Mastering strategic management** (Washington, D.C.: Flat world Knowledge, 2015), 24 – 25.

เดส , แมคนามาราและ ไอส์เนอร์ (Dess, McNamara and Eisner) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การทำงานล่วงหน้าที่ต้องกำหนดและดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์จำนวนมากล้มเหลวเนื่องจากผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร และไม่มีการวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายใน

1.1 การวิเคราะห์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Analyzing organizational goals and object) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (Analyzing the external environment of the firm) คือ ผู้บริหารต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดจนวิเคราะห์คู่แข่ง มีกรอบทำงาน 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือสภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบกลายอย่าง เช่น ประชากร เศรษฐกิจ ประการที่สองคือสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ได้แก่ คู่แข่ง และองค์กรอื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลต่อความล้มเหลวต่อองค์กร

1.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Assessing the internal environment of the firm) คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นห่วงโซ่ขององค์กร เช่น การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแนวทางในการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

1.4 การประเมินทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร (Assessing a firm's intellectual assets) เนื่องจากความรู้ของพนักงานและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรนั้นเป็นสิ่งขับเคลื่อนที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันและการสร้างความมั่งคั่ง นอกจากนี้ควรประเมินว่าองค์กรสามารถสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ได้ดีเพียงใด ตลอดจนวิธีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้สามารถทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและสามารถจัดให้มีการจัดเก็บความรู้ได้อย่างไร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) ได้รับการพัฒนาในหลายระดับ อันดับแรกได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) ที่เน้นวิธีการแข่งขันในธุรกิจที่กำหนดเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy) ที่มุ่งเน้นการประสบความสำเร็จ และการจัดการเพื่อบรรลุการทำงานร่วมกัน และกลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International strategy) และกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ (Entrepreneurial strategy and competitive dynamics)

2.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Formulation business level strategy) คือ วิธีการที่ทำให้ประสบความสำเร็จและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Formulation corporate level strategy) คือ ผลงานขององค์กร

2.3 กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (Formulation international strategy) ผลบริหารไม่เพียงแต่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เข้ามาให้เหมาะสมมากที่สุด แต่จะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้องค์กรได้รับความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

2.4 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่มีประสิทธิผล (Entrepreneurial strategy and competitive dynamics) คือ ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมที่มุ่งสร้างมูลค่าใหม่เพื่อเป็นกลไกในการเติบโตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) เราเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ที่ดีจะไม่มีคามหมายเลยหากไม่ถูกนำไปใช้ให้เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปใช้เกี่ยวข้องกับการรับรองการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและการออกแบบองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างวิธีการประสานงานและบูรณาการกิจกรรมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

3.1 การควบคุมกลยุทธ์และกำกับดูแลกิจการ (Strategy control and corporate governance) คือ การควบคุมกลยุทธ์ 2 ประการ คือ ประการแรกการควบคุมข้อมูลให้องค์กรต่าง ๆ ติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพร้อมทั้งมีการตอบสนองในกรณีที่มีภัยคุกคามและโอกาส ประการที่สองควบคุมพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของรางวัลและสิ่งจูงใจ ตลอดจนวัฒนธรรมและข้อจำกัด

3.2 การสร้างและการออกแบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Creating effective organizational designs) ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรต้องมีโครงสร้างขององค์กรและการออกแบบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของตนเอง องค์กรจะต้องยอมรับว่าองค์กรของตนเองนั้นมีข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอก มีความยืดหยุ่น

3.3 การสร้างองค์กรการเรียนรู้และจริยธรรม (Creating a learning and an ethical organization) ผู้นำที่มีการกำหนดทิศทางขององค์กร ออกแบบองค์กร และพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศและมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้ทั้งองค์กรได้รับประโยชน์จากความสามารถส่วนบุคคลและส่วนรวม

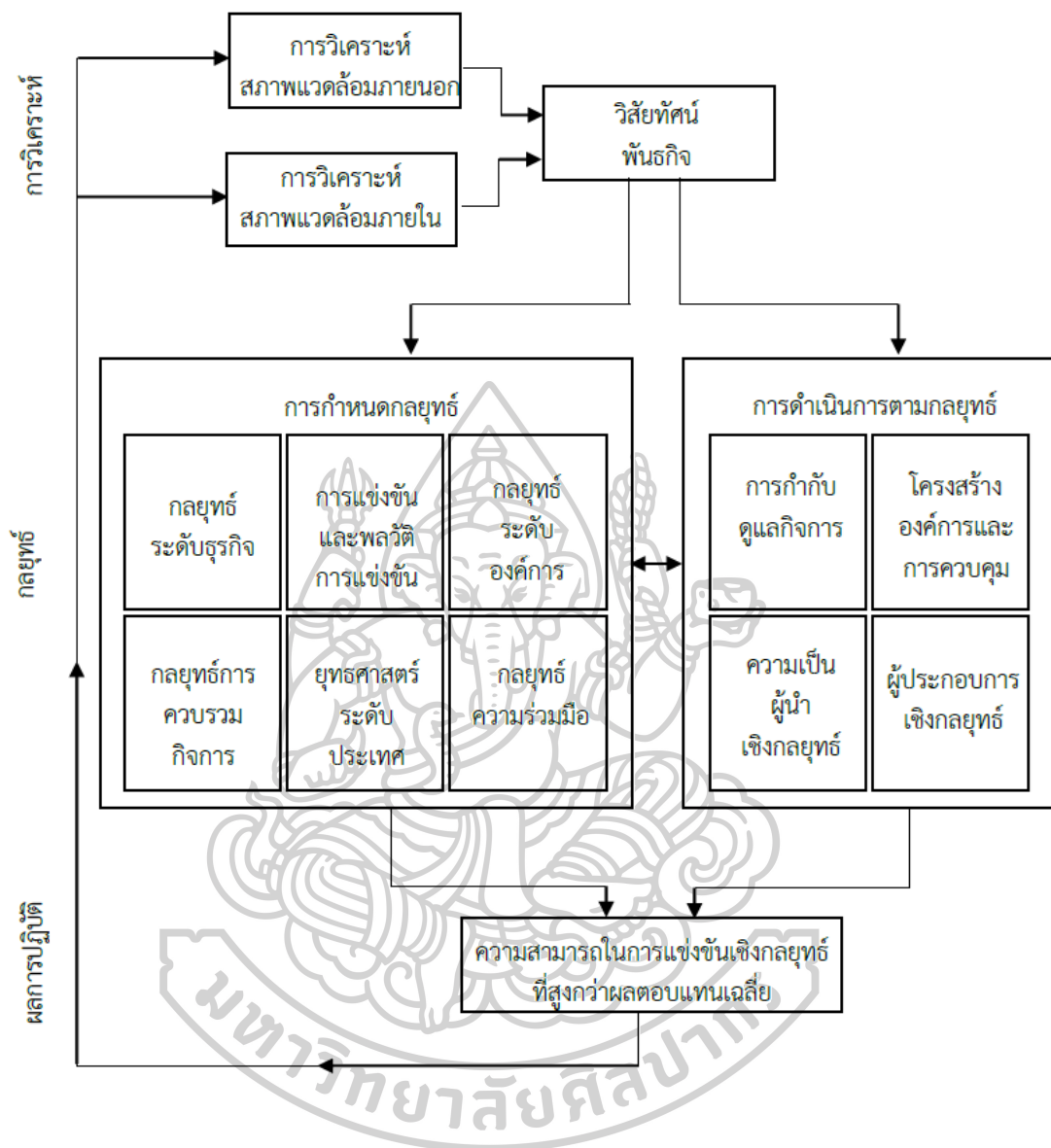
3.4 การส่งเสริมการเป็นผู้มองเห็นโอกาสในองค์กร (Fostering corporate entrepreneurship) องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการปรับปรุงและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนค้นหา

วิธีการใหม่ ๆ ในการต่ออายุขององค์กร การเป็นผู้มองเห็นโอกาสในระดับองค์กรจะช่วยให้องค์กรได้รับโอกาสใหม่ ๆ ละควรกำหนดกลยุทธ์ที่เพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร⁶¹

ฮิต, ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือชุดของความมุ่งมั่น การตัดสินใจ และการดำเนินการที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเฉลี่ยดังแผนภูมิที่ 12 ต่อไปนี้



⁶¹ Gregory G. Dess, Gerry McNamara and Alan B. Eisner, **Strategic management: text and cases**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016) 10 – 15.



แผนภูมิที่ 12: กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic management: Competitiveness & globalization Concepts** (Boston, MA: Cengage Learning, 2017), 5.

ซึ่งจากแผนภูมิที่ 12 อธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analyses) ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดทรัพยากร ความสามารถ ความสามารถหลัก และเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ

2. กลยุทธ์ (Strategic) จะประกอบไปด้วยการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการ ตามกลยุทธ์ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยในการกำหนดกลยุทธ์จะกำหนดเพียงหนึ่งกลยุทธ์หรือหลายกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับ

3. ผลการปฏิบัติ (Performance) คือ ผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยหรือผลตอบแทน ที่เกินกว่าผู้บริหารคาดหวังว่าจะได้รับการลงทุนอื่น ๆ ที่มีความเสี่ยงใกล้เคียงกัน⁶²

เชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy Analysis)

การวิเคราะห์กลยุทธ์อาจถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง ประกอบด้วย งานล่วงหน้า ที่ต้องทำให้การกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในหลาย ๆ อย่างเกิดการล้มเหลวเนื่องจากผู้จัดการอาจต้องกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ โดยไม่ได้ วิเคราะห์เป้าหมายโดยรวมขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน

การวิเคราะห์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของบริษัทก่อนให้เกิดลำดับขั้นของเป้าหมายซึ่งมีตั้งแต่คำชี้แจงกว้าง ๆ ของ เจตนาและพื้นฐานของความได้เปรียบเทียบในการแข่งขันไปจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เจาะจง และวัดผลได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท คือ การที่ผู้จัดการจะต้องตรวจสอบ การวิเคราะห์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงวิเคราะห์คู่แข่งกรอบทำงานสองส่วนนี้ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย กลุ่มประชากรและเศรษฐกิจ 2) สภาพแวดล้อมทาง อุตสาหกรรมประกอบด้วยคู่แข่งและองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท คือ การวิเคราะห์ จุดแข็งและ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท เช่น การดำเนินงาน

⁶² Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic management: Competitiveness & globalization Concepts** (Boston, MA: Cengage Learning, 2017), 5 – 6.

การตลาด การขาย การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางในการค้นหาแหล่งที่มาที่เป็นไปได้ของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ได้รับการพัฒนาในหลายระดับ ประการแรกคือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ ประเด็นเกี่ยวกับวิธีการแข่งขันในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ประการที่สองคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มุ่งเน้นไปที่สองประเด็นหลักได้แก่ 1) ธุรกิจใดที่ควรแข่งขัน 2) วิธีการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดการรวมพลัง นั่นคือธุรกิจจะสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการทำงานร่วมกันมากกว่าการดำเนินงานแบบแยกส่วน ประการที่สาม คือบริษัทต้องพัฒนากลยุทธ์ระดับนานาชาติ เมื่อขยายธุรกิจออกไปนอกประเทศ ประการที่ ผู้จัดการต้องกำหนดแผนริเริ่มสำหรับผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ คำถามที่บริษัทตั้งขึ้นมาว่าจะสามารถแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไร รวมถึงวิธีการบรรลุและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ บริษัทที่ประสบความสำเร็จมุ่งมั่นที่จะพัฒนาฐานความความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือสร้างความแตกต่าง รวมถึงการมุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดที่แคบหรือครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรครอบคลุมตัวตนของบริษัท โดยตั้งคำถามว่า 1) ควรแข่งขันในธุรกิจใด 2) เราจะบริหารจัดการตัวตนธุรกิจเหล่านี้เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจต่าง ๆ ได้อย่างไร

การกำหนดกลยุทธ์ระหว่างประเทศ คือ เมื่อบริษัทต่าง ๆ เข้าสู่ตลาดตลาดต่างประเทศ พวกเขาจะต้องเผชิญกับโอกาสและอุปสรรค โดยผู้จัดการจะต้องตัดสินใจด้วยว่าจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อประกอบการและพลวัตการแข่งขัน คือ กิจกรรมการประกอบการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าใหม่เป็นกลไกสำคัญในการเติบโตทางเศรษฐกิจ การริเริ่มการประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องตระหนักถึงโอกาสที่เป็นไปได้และกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ที่ดีจะมีคุณค่าหากไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นใจว่ามีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และการออกแบบองค์กรที่เหมาะสมซึ่งรวมถึงการกำหนดวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัท รวมถึงกับซัพพลายเออร์ ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและพฤติกรรมที่มีจริยธรรม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการ

เรียนรู้และ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการอย่างมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการในการสร้างโอกาสใหม่ใหม่

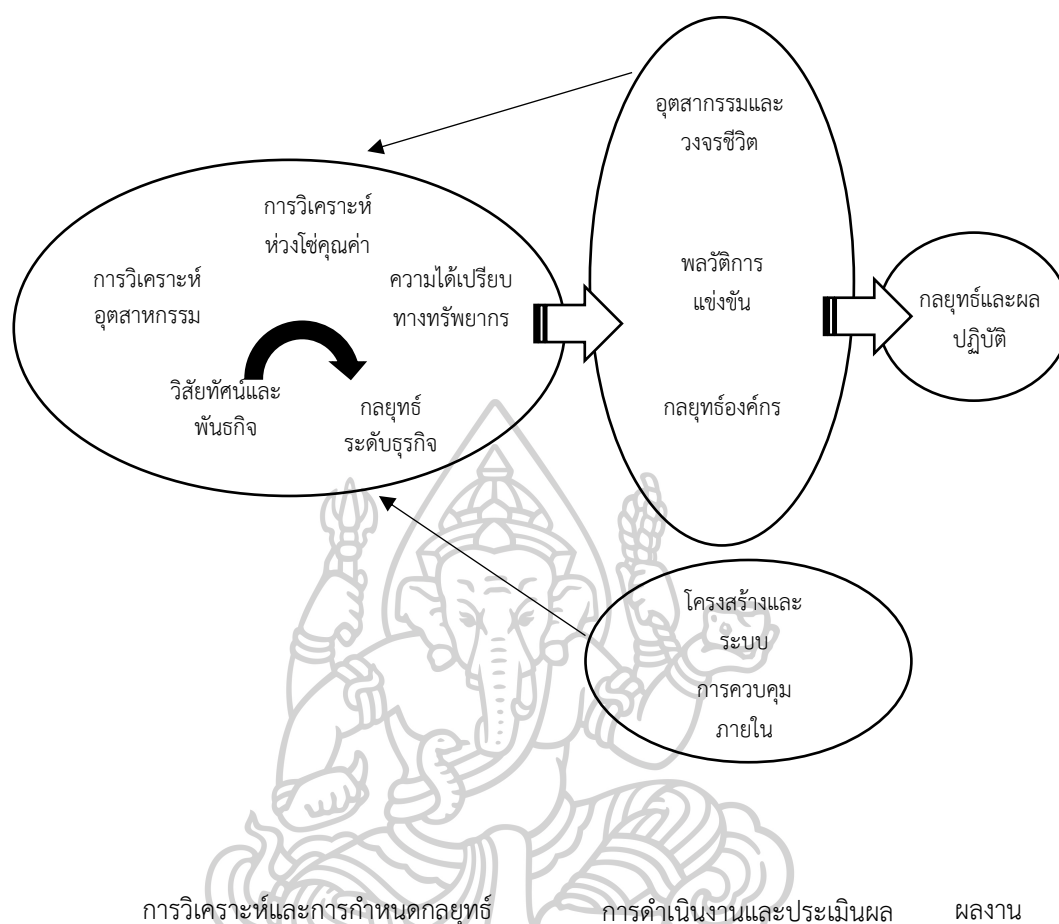
การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแลกิจการของบริษัทต่าง ๆ ต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สองประเภท ประการแรกคือการควบคุมข้อมูล องค์กรจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องรวมถึงตอบสนองต่ออุปสรรคและโอกาส ประการที่สอง การควบคุมพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างรางวัลและสิ่งจูงใจรวมถึงวัฒนธรรมและขอบเขต นอกจากนี้บริษัทที่ประสบความสำเร็จยังได้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทต่าง ๆ ต้องมีโครงสร้างและรูปแบบองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน บริษัทต่าง ๆ ต้องมั่นใจว่าขอบเขตขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความยืดหยุ่นมากขึ้น บ่อยครั้งที่องค์กรต่าง ๆ พัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์ศักยภาพขององค์กรอื่น ๆ

ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งจริยธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและกำหนดทิศทาง ออกแบบองค์กร และพัฒนาองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและพฤติกรรมที่มีจริยธรรม นอกจากนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ ผู้นำจะต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทั้งองค์กรได้รับประโยชน์จากพรสวรรค์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการขององค์กร บริษัทต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่บริษัท และควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมของบริษัท⁶³

แบมฟอร์ด และเวสต์ (Bamford and West) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้

⁶³ Gregory G. Dess, Gerry McNamara and Alan B. Eisner, **Strategic management: text and cases**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 10-15.



แผนภูมิที่ 13 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Charles E. Bamford and G. Page West, **Strategic Management: Value Creation, Sustainability, and Performance** (USA: South-Western Cengage Learning, 2010): 26.

1. การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้ดำเนินไปตามลำดับอย่างเคร่งครัด ตัวอย่างเช่น แปลว่าอาจจะเป็นต้องมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีประสิทธิภาพของบริษัทได้อย่างมั่นคง แต่บริษัทจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อสรุปวิสัยทัศน์ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทที่จะเดินทางไปสู่อนาคต นั่นคือภารกิจที่เสริมสร้างความสอดคล้องและการประสานงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับบริษัทและพนักงานที่จะดำเนินงานให้บรรลุผล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้เราเข้าใจว่ากิจกรรมและทรัพยากรของบริษัทเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันมากน้อยเพียงใด บ่อยครั้งที่อุตสาหกรรมที่บริษัทแข่งขันหรือวิธีที่บริษัทแข่งขันมักสะท้อนให้เห็นถึงทางเลือกที่ฝ่ายบริหารได้ตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางระยะยาวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสภาพภายนอก คือ ความพยายามในการรับมือกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งจะต้องอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ที่แข็งแกร่ง การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่งช่วยให้เข้าใจบริบทการแข่งขัน วิวัฒนาการ และมิติการแข่งขันที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน การวิเคราะห์นี้ยังให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับเจตนาของคู่แข่งหลัก การทำความเข้าใจอุตสาหกรรมและบริบทการแข่งขันที่กว้างขึ้นนี้จะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ภายนอกและระดับอุตสาหกรรมจึงเป็นการเจาะลึกไปยังบริษัทที่เราสนใจ

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะประกอบไปด้วย 2 มุมมอง มุมมองแรกคือห่วงโซ่คุณค่าซึ่งเป็นแกนหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าพิจารณากิจกรรม 2 ชุดที่สร้างมูลค่าและมอบศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กิจกรรมที่หาระหว่างบริษัทกับ ซัพพลายเออร์ และลูกค้า และกิจกรรมที่ทำภายในบริษัทที่จะชี้ให้เห็นว่าตัวของบริษัทเองคือชุดกิจกรรมที่จัดระบบไปได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่กิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มทั่วทางอุตสาหกรรม นอกจากนี้เราจะได้เรียนรู้ว่าสินค้าและบริการที่ผลิตโดยบริษัทเป็นเพียงการแสดงออกถึงชุดกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทดังนั้นหากเราสนใจแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดเราจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าเราจะสร้างมูลค่าผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทได้อย่างไร มุมมองที่ 2 คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเชิงทรัพยากร จะเป็นการเปิดโอกาสให้เข้าใจวิธีการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่ามุมมองห่วงโซ่คุณค่าจะช่วยตอบคำถามสำคัญที่ว่าทำไมบริษัทจึงจะต้องมีความแตกต่างกัน แต่มุมมองเชิงทรัพยากรจะช่วยตอบคำถามที่ว่าความแตกต่างในการแข่งขันจะยั่งยืนได้อย่างไร

การกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์จะพิจารณาแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจสู่ตลาดและการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นเป็นพิเศษที่วิธีการที่จะสามารถลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างได้ หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมถึงกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบริษัท และคำนึงถึงวิสัยทัศน์ระยะยาวแล้ว เราจึงจะสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริงในการสร้างธุรกิจ แข่งขัน และสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่า

จากข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้จัดการไม่ควรวิเคราะห์และกำหนดขั้นตอนเป็นลำดับขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ควรวนกลับไปกลับมาระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่

ส่งผลกระทบต่อทางอุตสาหกรรมหรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของคู่แข่งอาจทำให้แนวทางหรือชุดทรัพยากรที่มีอยู่เดิมมีความสำคัญน้อยลงในอนาคต ในทำนองเดียวกันทรัพยากรใหม่ๆ ที่เราพัฒนาขึ้นหรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่เรานำมาใช้ในบริษัทอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและคู่แข่งจนต้องวิเคราะห์หัตถ์นี้ใหม่อีกครั้ง

2. การดำเนินการในตลาด

ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จหรือไม่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทที่บริษัทกำลังเผชิญในตลาด ซึ่งนั่นก็คือประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของวงจรของทั้งบริษัทและอุตสาหกรรม หลังจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขัน และการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จะต้องสำรวจความเป็นไปได้ในการแข่งขัน หรือแนวทางการเติบโตที่แตกต่างออกไป

3. การดำเนินการและการประเมิน

การดำเนินการคือการนำแผนปฏิบัติงานปฏิบัติจริงภายในองค์กรและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเกี่ยวกับการประสานงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งรวมถึงโครงสร้าง ระบบ กระบวนการควบคุมภายใน ค่านิยม และตัวชี้วัดประสิทธิภาพ จะถูกพิจารณาเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่มีจะสามารถทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้

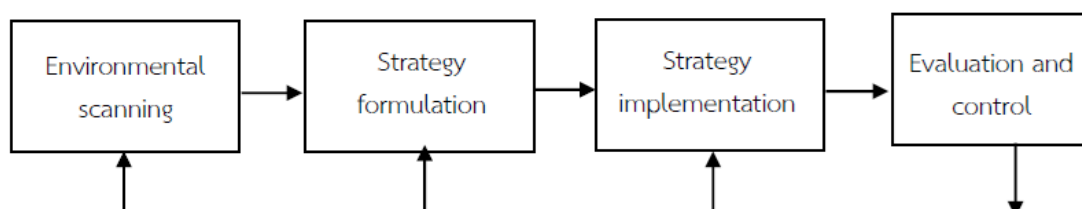
4. กระบวนการวนซ้ำ

จากแผนภูมิกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนที่เป็นลำดับโดยที่ขั้นตอนหนึ่งจะตามหลังอีกขั้นตอนหนึ่งอย่างมีเหตุผล และจะไม่สามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้จนกว่าขั้นตอนอื่นๆ จะเสร็จสมบูรณ์ และจะเห็นว่าในขั้นตอนของการนำส่วนการนำไปปฏิบัติและการประเมินมีการกลับไปยังส่วนของการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสนทนาอย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นระหว่างส่วนต่างๆ ของกระบวนการนี้เนื่องจากธรรมชาติของตลาดและการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระบวนการ ในขณะเดียวกันหากบริษัทมีการเตรียมความพร้อม ก็จะมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมอบให้ และบริษัทจะต้องเลือกที่จะปรับเปลี่ยนแผนเพื่อใช้ประโยชน์และบริษัทจะต้องเลือกที่จะปรับเปลี่ยนแผนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น⁶⁴

วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) การกำหนดกลยุทธ์

⁶⁴ Charles E. Bamford and G. Page West, **Strategic Management: Value Creation, Sustainability, and Performance** (USA: South-Western Cengage Learning, 2010): 26-30.

(Strategy formulation) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมิน และการควบคุม (Evaluation and control)

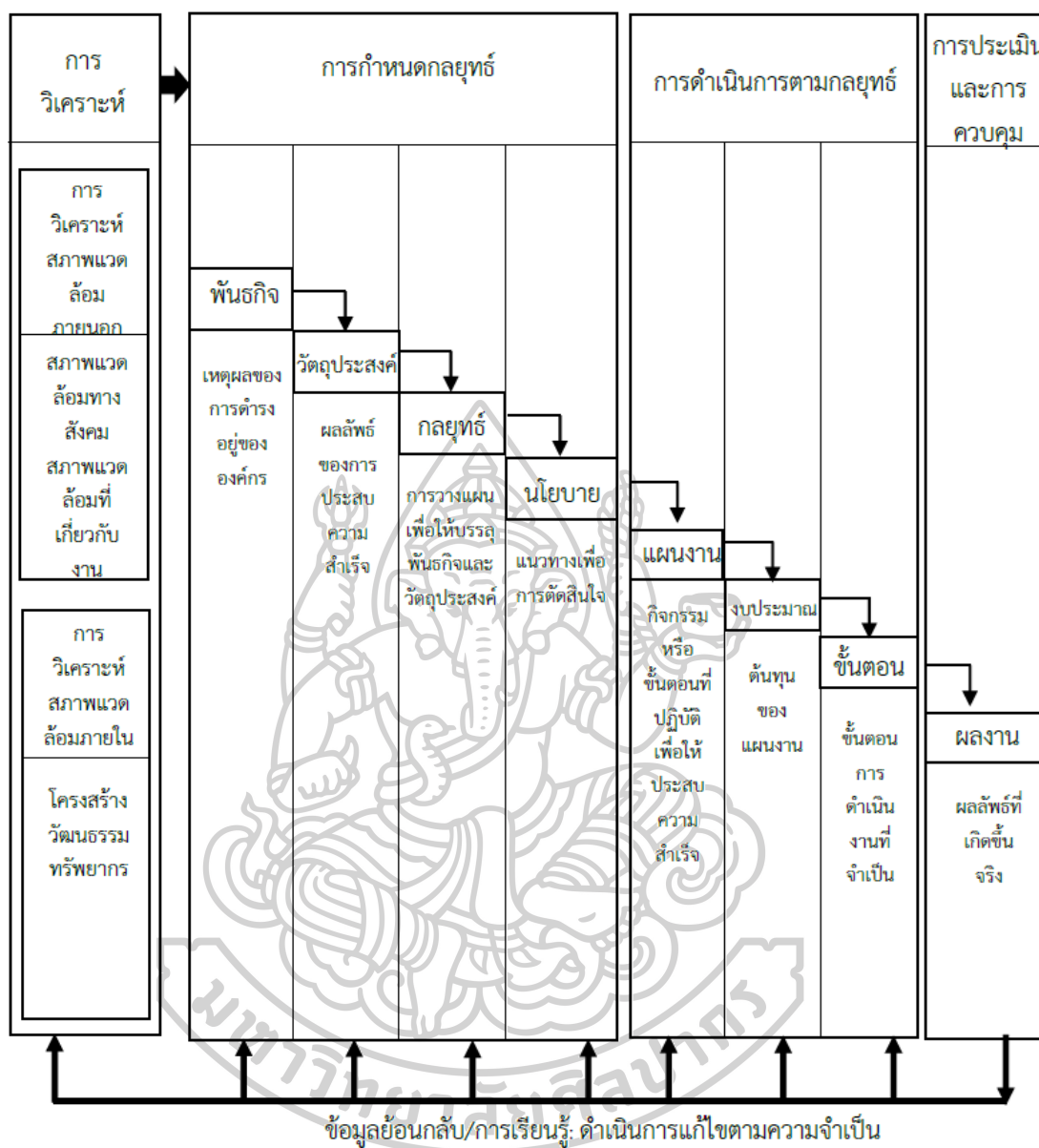


แผนภูมิที่ 14: องค์ประกอบของของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46.

ซึ่งจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น วิลเลน และคณะ ได้สร้างเป็น โมเดลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้





แผนภูมิที่ 15: โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์

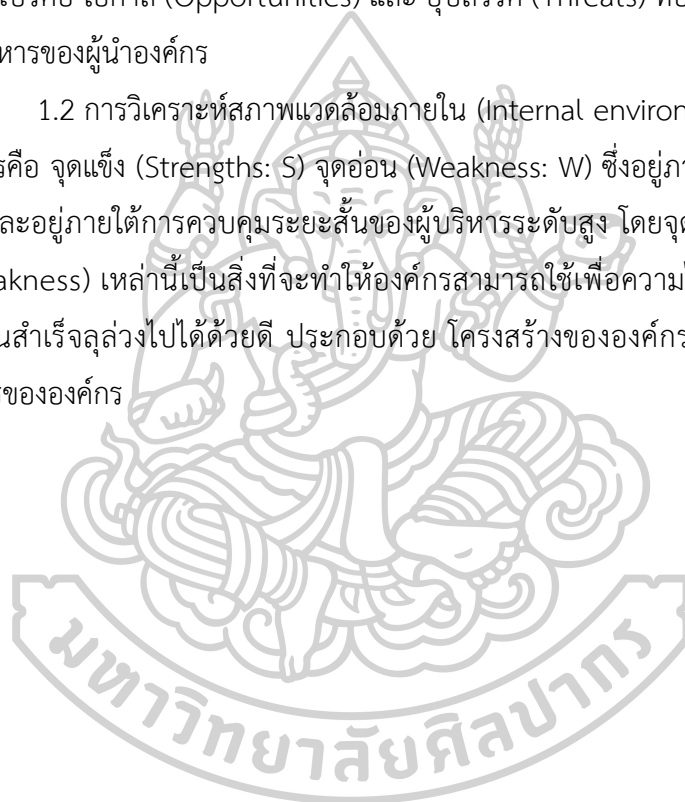
ที่มา: ดัดแปลงจาก Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow : Pearson Education Limited, 2018), 47.

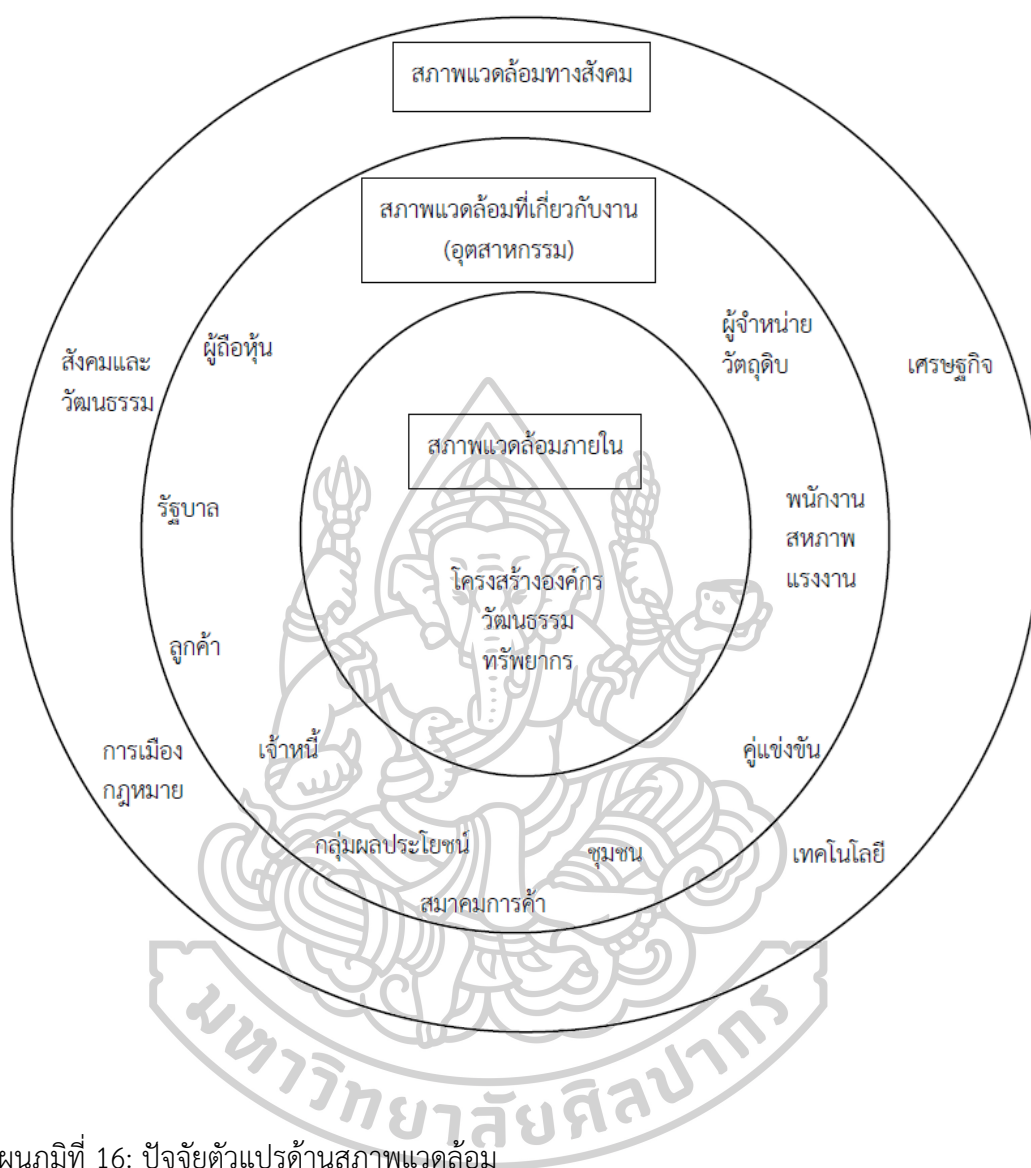
จากแผนภูมิที่ 15 โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คือ การติดตาม การประเมิน และเผยแพร่ข้อมูล จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดในการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้การ SWOT โดยย่อมาจาก จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weak: W) โอกาส (Opportunities: O) และ อุปสรรค (Threats: T)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปรคือ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ที่อยู่นอกองค์กรซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การบริหารของผู้บังคับการ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปรคือ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weakness: W) ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บังคับการ และอยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถใช้เพื่อความสามารถในการแข่งขัน การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และทรัพยากรขององค์กร





แผนภูมิที่ 16: ปัจจัยตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม

ที่มา: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 48.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกระบวนการในการค้นหา วิเคราะห์ และตัดสินใจ ในการบริหารองค์กรภายใต้กฎเกณฑ์ในการประสบความสำเร็จในการแข่งขัน รวมถึงการได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ การระบุดูจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสเติบโตขององค์กร การกำหนดพันธกิจ การระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้สำเร็จได้ และการกำหนดนโยบายขององค์กร

2.1 พันธกิจ (Mission) คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรเผยแพร่ต่อสังคมว่าจะมีการจัดการอย่างไรต่อสังคม ซึ่งพันธกิจที่มีการชี้แจงโดยละเอียดและมีการวางแผนจะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และมีการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีพันธกิจที่ดี มีความชัดเจนจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเติบโตได้ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีความชัดเจนของพันธกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยพันธกิจจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อพนักงาน และเป็นสิ่งที่อธิบายได้ว่าบริษัทมีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบันและต้องการให้ในอนาคตเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งนั่นคือวิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหารนั่นเอง โดยพันธกิจจะส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกถึงความคาดหวังร่วมกันในตัวของพนักงาน รวมถึงเป็นการสื่อสารต่อสาธารณะต่อกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในสภาพแวดล้อมการทำงานของบริษัท โดยบางครั้งผู้คนอาจตีความหมายว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นแนวคิดที่ต่างกัน แต่สามารถอธิบายโดยสรุปได้ว่าพันธกิจคือสิ่งที่อธิบายได้ว่าองค์กรเป็นอย่างไรในปัจจุบัน ส่วนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่อธิบายว่าองค์กรต้องการที่จะเป็นอย่างไร จึงมักที่จะรวมสองคำนี้ไว้ในคำว่า พันธกิจนั่นเอง

โดยพันธกิจอาจถูกกำหนดอยู่ในขอบเขตที่จำกัดหรือแบบกว้าง ตัวอย่างของพันธกิจที่อยู่ในขอบเขตแบบกว้างคือพันธกิจที่บริษัทหลายแห่งใช้ เช่น ให้บริหารเพื่อประโยชน์สูงสุดของเจ้าของหุ้น ลูกค้า และพนักงาน ซึ่งพันธกิจที่มีขอบเขตกว้างเช่นนี้ทำให้บริษัทไม่จำกัดตนเองให้อยู่ในสาขาหรือสายผลิตภัณฑ์เดียว และไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าผลิตอะไร วางแผนในตลาดใด โดยพันธกิจเช่นนี้จะไร้ประโยชน์แต่พันธกิจที่อยู่ในขอบเขตที่จำกัดจะให้ทิศทางและคุณค่าแก่บริษัท

2.2 วัตถุประสงค์ (Objective) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งในการระบุวัตถุประสงค์ควรระบุเป็นคำกริยาและสามารถบอกผู้ปฏิบัติงานได้ว่าประสบความสำเร็จของวัตถุประสงค์คืออะไรและควรระบุขอบเขตของเวลาพร้อมด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น โดยหากสามารถทำให้วัตถุประสงค์ของกรประสบความสำเร็จผลลัพธ์ที่ได้จึงควรส่งผลถึงพันธกิจขององค์กรด้วย ส่วนคำว่าเป้าหมายมักใช้แทนคำว่าวัตถุประสงค์ โดยสามารถแยกความแตกต่างระหว่างสองคำนี้ได้ โดยเป้าหมายจะมีความหมายตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ โดยเป้าหมายถือว่าเป็นคำกล่าวเปิดกว้างเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการบรรลุ โดยไม่มีการระบุปริมาณว่าต้องบรรลุสิ่งใด และไม่มีเกณฑ์เวลาในการทำให้สำเร็จ เช่น คำกล่าวง่าย ๆ ที่ว่า เพิ่มผลกำไร ถือว่าเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่วัตถุประสงค์เนื่องจากไม่ได้ระบุว่าต้องการกำไรเท่าใดในปีหน้า วัตถุประสงค์ที่ดีควรเน้นที่การกระทำและเริ่มต้นด้วยคำว่า “เพื่อ” ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เช่น เพิ่มผลกำไรของบริษัทในปี 2017 ขึ้น 10% เมื่อเทียบกับปี 2016

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์กรต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาว่าใครคือลูกค้าที่สมบูรณ์แบบสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน ใครคือคู่แข่งโดยตรงที่สุดสำหรับลูกค้ารายนั้น บริษัททำอะไรที่จำเป็นต่อการแข่งขัน และทำอะไร

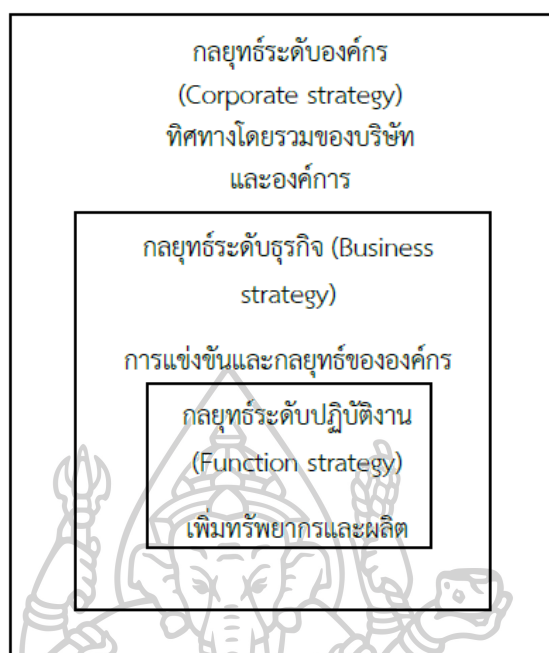
เพื่อให้แตกต่างจากบริษัทคู่แข่งอย่างแท้จริง องค์ประกอบเหล่านี้สามารถสรุปใหม่ได้เป็นจุดแข็งของธุรกิจ และความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โอกาสใดที่รอบคอบที่สุด และอุปสรรคใดที่อาจส่งผลกระทบต่อข้อได้เปรียบในการแข่งขันหลักของธุรกิจ กลยุทธ์ของธุรกิจเป็นแผนหลักที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติงาน

2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นการอธิบายทิศทางโดยรวมขององค์กร ในแง่ของการเติบโต (Growth) และการจัดการธุรกิจ (Management) กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยทั่วไปแล้วจะสอดคล้องกับ 3 ประเภทหลัก ได้แก่ ความมั่นคง (Stability) การเติบโต (Growth) และการลดขนาดลง (Retrenchment)

2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือบริการขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) และ กลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative strategy)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Function strategy) เป็นแนวทางที่มี การดำเนินการตามสายงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาความสามารถที่โดดเด่นเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ซึ่งองค์กรจะใช้ทั้ง 3 กลยุทธ์นี้ไปพร้อม ๆ กัน โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนภูมิที่ 17



แผนภูมิที่ 17: ลำดับชั้นของกลยุทธ์

ที่มา: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 51.

2.4 นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางกว้าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งนโยบายจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยองค์กรต่าง ๆ จะใช้นโยบายนี้เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรจะมีการตัดสินใจและดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์รวมถึงพันธกิจขององค์กร

3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนต่างๆ โดยกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในภาพรวม อาทิ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงวิธีการบริหารองค์กร โดยการดำเนินการตามกลยุทธ์จะดำเนินการโดยหัวหน้าแผนกและหัวหน้างาน โดยมีผู้จัดการเป็นผู้วัดและประเมิน ซึ่งในการดำเนินการตามกลยุทธ์บางครั้งเรียกว่าการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากร ดังนี้

3.1 แผนงานและยุทธวิธี (Programs and Tactics: Defining Actions) หมายถึง คำชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือกระบวนการที่สำคัญต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ แผนงานคือชุดของกลยุทธ์ โดยที่กลยุทธ์คือการดำเนินการเฉพาะที่องค์กรดำเนินการเป็นองค์ประกอบของความพยายามใน

การบรรลุแผนงาน โดยแผนงานหรือยุทธวิธีอาจเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม ภายในองค์กร หรือเป็นการเริ่มต้นในการพยายาม

3.2 งบประมาณ (Budgets: Costing Programs) คือ รายการค่าใช้จ่ายโดยละเอียดของแผนงาน โดยใช้การวางแผนและการควบคุม โดยงบประมาณจะแสดงค่าใช้จ่ายโดยละเอียดของแต่ละกิจกรรม บริษัทหลายแห่งต้องการผลตอบแทนการลงทุนร้อยละหนึ่ง ซึ่งมักเรียกว่า “อัตราขั้นต่ำ” ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะอนุมัติกิจกรรมใหม่ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้กิจกรรมใหม่มีศักยภาพที่จะเพิ่มประสิทธิภาพผลกำไรของบริษัทอย่างมากและสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น งบประมาณไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นแผนงานโดยละเอียดของกลยุทธ์ใหม่ที่กำลังดำเนินการเท่านั้น แต่ยังระบุผ่านงบประมาณการเงินโดยประมาณการถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อการเงินของบริษัทอีกด้วย

3.3 ขั้นตอน (Procedures: Detailing Activities) คือรายละเอียดของกิจกรรม โดยขั้นตอนการทำงานบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOP) เป็นการกำหนดขั้นตอนหรือเทคนิคว่างานนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้

4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นกระบวนการที่มีการติดตามการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงผลจากการดำเนินการเพื่อให้สามารถเทียบเคียงประสิทธิภาพที่ได้กับประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับเกณฑ์ โดยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องพิจารณาข้อมูลที่ได้รับมาปรับใช้ในขั้นตอนควบคุมและป้องกันปัญหาต่อไป ในขณะที่ขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการประเมินและการควบคุมการดำเนินงาน แต่ก็สามารถระบุจุดอ่อนในแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้และทำให้เกิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อีกครั้ง

ผลการดำเนินงาน คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรม ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของกระบวนการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นสมเหตุสมผลในแง่ของความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยทั่วไปจะวัดจากผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อให้การประเมินและการควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน ทันที และไม่มีอคติจากบุคคลในระดับล่างในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งผู้จัดการจำเป็นต้องนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับผลที่ตั้งไว้

การประเมินและการควบคุมผลการดำเนินงานก่อให้เกิดรูปแบบการบริการเชิงกลยุทธ์สำเร็จได้ โดยขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงาน ฝ่ายของผู้บริหารบางครั้งมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ หรือต้องปรับเปลี่ยนทั้งสองอย่าง⁶⁵

โดยจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ สามารถสรุปได้ว่า การบริการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weak: W) ประกอบไปด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และทรัพยากรขององค์กร รวมถึงมีการติดตาม ประเมิน และเผยแพร่ข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปกำหนดทิศทางในการบริหาร

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ กระบวนการการค้นหาแนวทางวิเคราะห์ และตัดสินใจ ในการบริหารองค์กรภายใต้กฎเกณฑ์ในการประสบความสำเร็จในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจที่แสดงออกถึงการจัดการต่อสังคม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมและสะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และการกำหนดนโยบายที่เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) คือ การนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านแผนงานที่มีการสนับสนุนยุทธศาสตร์ มีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ และรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เช่น งบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในโดยรวม โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการขององค์กร

4) การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control) คือ การติดตามกิจกรรมขององค์กรและผลปฏิบัติงาน โดยนำผลการตรวจสอบไปเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพที่ต้องการ และผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการควบคุม และแก้ปัญหา ซึ่งการประเมินและขั้นตอนควบคุม จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าจุดอ่อนของแผนงานสำหรับนำไปพัฒนาการดำเนินงานในอนาคตต่อไปได้

⁶⁵ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46-54.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) นั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ขั้นตอนกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choices) และขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึง คือกระบวนการพิจารณาปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อระบุและกำหนด “ทิศทางเชิงกลยุทธ์” (Strategic direction) ที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นก็คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” แต่ถ้ากระทบกับธุรกิจหรือองค์กรในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “ภัยอันตราย”

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น หมายถึง การตระหนักถึงโครงสร้างการบริหารขององค์กร อาทิ ทุนมนุษย์ เงิน เทคโนโลยี ที่ตั้ง ลูกค้า เป็นต้น เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายในเมื่อต้องเทียบกับคู่แข่งว่าสิ่งใดที่องค์กรมีนั้นเป็นจุดเป็นแข็งหรือจุดอ่อนนั่นเอง

องค์ประกอบอีกส่วนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ก็คือการวิเคราะห์ถึงค่านิยม การคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคิดอันหลากหลาย การพิจารณาแนวความคิดของบุคคลที่มีความต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญ เพราะการการดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำแผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กร ซึ่งในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวคิดในกลุ่มต่าง ๆ โดยพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลังที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาค่านิยมของกลุ่มดังกล่าวและการพัฒนาทิศทางและแนวนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

โดยสรุปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) นั้น เป้าหมายสำคัญคือการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) ขององค์กร โดยคำนึงถึงแนวทางการผลันแปรของสภาพแวดล้อมอีกทั้งจะต้องวิเคราะห์ถึงข้อมูลที่มีเพื่อนำไปประจักษ์และจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงค่านิยมต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม รวมถึงพร้อมตั้งรับกับสภาพแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choices) คือขั้นตอนที่สอง หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แล้ว ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

2.1 การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก ปัจจัยแวดล้อมภายใน และค่านิยมขององค์กร แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก และสามารถวางแผนพัฒนาโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นฐานสำคัญและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของระบบการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ การชี้ให้เห็นถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) สรุปได้ว่า เป็นการระบุถึงกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต

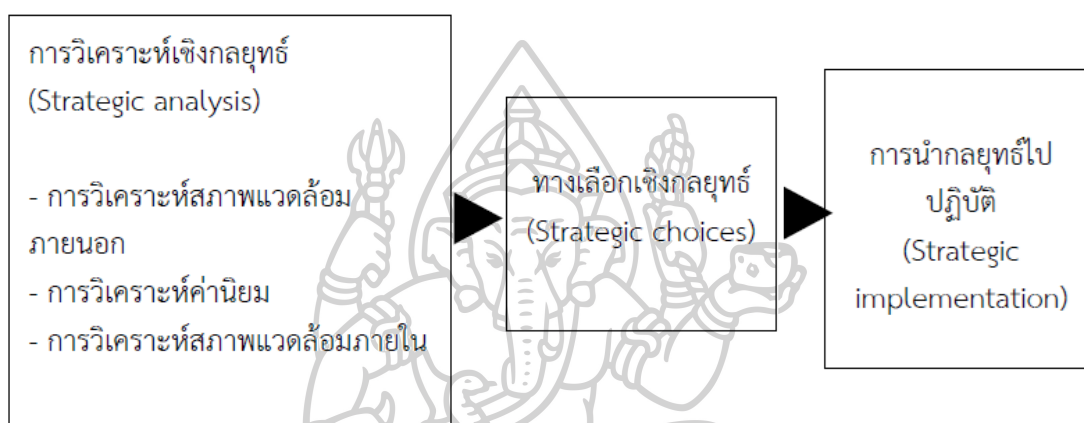
2.2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากมีการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเป็นการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละแนวทาง เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์องค์กรมากที่สุด กล่าวได้ว่าการประเมินนี้เป็นกระบวนการสืบค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยกลยุทธ์ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสะท้อนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงบนพื้นฐานของค่านิยมองค์กร และสอดคล้องกับโอกาสการพัฒนาในอนาคต รวมทั้งสามารถลดทอนหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ แนวทางดังกล่าวมักถูกอธิบายว่าเป็น “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” หรือ Strategic Fit ซึ่งมีสาระสำคัญคือการเลือกกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดและความเป็นไปได้ที่มีอยู่ และเป็นแนวทางที่นำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

2.3 การเลือกกลยุทธ์ จะเกิดการดำเนินการขึ้นหลังจากที่มีระบุถึงข้อดี และข้อเสียของกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนแล้ว จึงจะมีการคัดเลือกแนวทางที่เด่นชัด ในการที่จะนำไปสู่ข้อยุติในการระบุแนวทางเลือกที่ดีที่สุด ต้องยอมรับถึงประเด็นรวมถึงค่านิยมตามแนวคิดของผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก บ่อยครั้งทางเลือกอาจไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผลอาจเป็นทางเลือกที่เกิดขึ้นมาจากการมโนหรือความผูกพันของผู้นำองค์กร เกิดจากทางเลือกที่เป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรนั่นเอง

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการปฏิรูป หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางเชิงกลยุทธ์” (Strategic direction) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มุ่งจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาเงินทุน การกำหนดและวางแผนอัตรากำลังบุคลากร หรือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น โรงงานหรือเครือข่ายการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมี

ประสิทธิผล กระบวนการดังกล่าวยังรวมถึงการกำหนดรูปแบบการแบ่งส่วนงาน ระบบบริหารจัดการ ภายใน การจัดทำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ รวมถึงการสร้างและหล่อหลอม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทุกองค์ประกอบขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อ ความสำเร็จของกลยุทธ์

โดยสรุป กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ⁶⁶

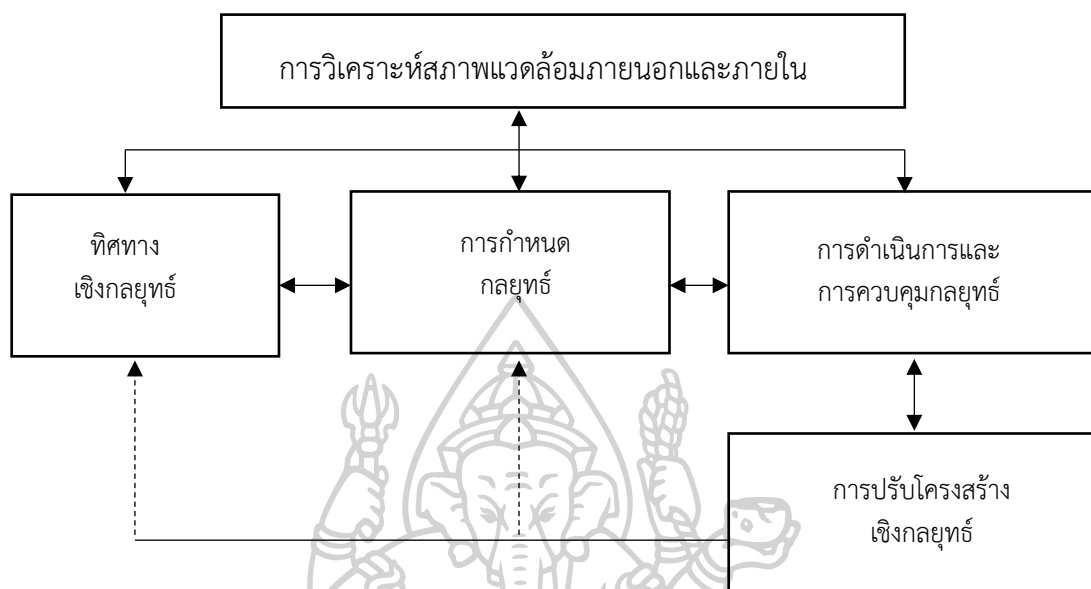


แผนภูมิที่ 18: ลำดับขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 40.

⁶⁶ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **Strategic management การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 36-39.

แฮร์ริสัน (Harrison) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 5 ลำดับดังนี้



แผนภูมิที่ 19 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Jeffrey S Harrison, **Foundation in Strategic Management**, (Colonia Paljano :Thomson,2008), 4.

1. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน (External and internal Environment Analysis) คือการประเมินสภาพแวดล้อมที่กว้างและงานเพื่อกำหนดแนวโน้ม ภัยคุกคาม และโอกาส เพื่อสภาพแวดล้อมที่กว้างขวาง ประกอบด้วยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น แนวโน้มทางด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่กว้างขวางก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกคือกลุ่มหรือบุคคลภายนอกองค์กรที่ได้รับอิทธิพลหรือมีผลกระทบสำคัญต่อองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หน่วยงานภาครัฐและผู้บริหาร และกลุ่มบุคคลภายนอกอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ ผู้จัดการ พนักงาน เจ้าของและตัวแทน (เช่น คณะกรรมการบริหาร) ต่างก็มีส่วนได้ส่วนเสียในผลลัพธ์ขององค์กร การวิเคราะห์ภายในที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์ยังรวมถึงการประเมินทรัพยากรและขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กรในวงกว้างขึ้น เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อระบุจุดอ่อนขององค์กรที่ควรได้รับการแก้ไข

บ่อยครั้งที่ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะถูกนำมาพิจารณาร่วมกัน เป็นการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งย่อมาจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats โดยจุดแข็ง (Strengths) คือ ทรัพยากรและขีดความสามารถของบริษัทที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ทรัพยากรและขีดความสามารถของบริษัทที่ไม่มีแต่มีความจำเป็น ส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน โอกาส (Opportunities) คือ เงื่อนไขในสภาพแวดล้อมและภารกิจที่กว้างขวาง ซึ่งช่วยให้บริษัทใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กร เอาชนะจุดอ่อนขององค์กร และ อุปสรรค (Threats) คือ เงื่อนไขในสภาพแวดล้อมและภารกิจที่กว้างขวางซึ่งอาจขัดขวางความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือบรรลุลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารองค์กรจึงพิจารณาการวิเคราะห์นี้ในขณะที่ระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสภายในที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเอาชนะจุดอ่อนภายในเพื่อป้องกันอุปสรรคที่พบในสภาพแวดล้อมภายนอก

2. ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) คือ ทิศทางเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรในระดับพื้นฐาน ทิศทางเชิงกลยุทธ์จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่ในคำแถลงพันธกิจบางส่วน ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะสั้น พันธกิจเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนภายในองค์กร บ่อยครั้งพันธกิจอธิบายถึงขอบเขตหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น Google กำหนดพันธกิจโดยพิจารณาจากบทบาทที่องค์กรมีต่อการไหลเวียนของข้อมูลว่า “พันธกิจของ Google” คือ การจัดระเบียบข้อมูลของโลกซึ่งสามารถค้นหาและเป็นประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง

ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่วางแผนไว้อย่างดีจะมอบแนวทางให้แก่ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับองค์กรสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ส่วนหนึ่งของแนวโน้มนี้จะเกิดขึ้นในขณะที่บริษัทกำลังระบุค่านิยมหลักและวัตถุประสงค์หลัก เนื่องจากทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและองค์กร (Business and Corporate Strategy Formulation) คือ

ยุทธ์คือแผนปฏิบัติการขององค์กรที่มุ่งหมายที่จะทำให้องค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะสั้น และท้ายที่สุดคือการบรรลุวัตถุประสงค์พื้นฐาน การกำหนดกลยุทธ์มักแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับการปฏิบัติงาน

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เกี่ยวข้องกับทิศทางหรือวิธีที่ธุรกิจแข่งขันกันในพื้นที่ที่เลือกไว้ กลยุทธ์ทางธุรกิจบางครั้งก็เรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน เน้นไปที่การกำหนดโอเมน หรือการเลือกพื้นที่ทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการแข่งขัน แม้ว่าบางบริษัท เช่น สายการบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ จะดำเนิน

ธุรกิจพื้นฐานเพียงธุรกิจเดียว แต่องค์กรที่มีองค์การที่มีความหลากหลาย เช่น เจเนอรัลอิเล็กทริกกลับดำเนินการธุรกิจที่หลากหลายประเภทและให้บริการกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย การกำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่ประกอบด้วยรายละเอียดว่าฝ่ายต่าง ๆ เช่น การตลาด การดำเนินงาน การเงิน และการวิจัย ควรทำงานร่วมกันอย่างไรเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ระดับทางธุรกิจ ดังนั้น กลยุทธ์ตามหน้าที่จึงมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

อีกวิธีหนึ่งในการแยกแยะกลยุทธ์ทั้ง 3 นี้ คือการกำหนดระดับองค์กรที่ใช้ตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้ว โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรจะดำเนินการในระดับสูงสุดขององค์กรโดยผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริษัท แม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะได้รับข้อมูลจากผู้จัดการในระดับอื่น ๆ ก็ตาม หากองค์กรธุรกิจมักจะดำเนินการโดยบุคคลเดียวกัน ในองค์กรที่มีความหลากหลายในหลายด้าน อาจมีแผนกปฏิบัติการหรือสายธุรกิจที่แตกต่างกันเป็นตัวแทนในสถานการณ์เช่นนี้ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจจะทำโดยหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าธุรกิจส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบจะทำโดยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือฝ่ายระบบสารสนเทศ

4. การดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy implementation and Control) คือ

การกำหนดกลยุทธ์ส่งผลให้เกิดแผนปฏิบัติการสำหรับองค์กรและหน้าที่ หน่วยธุรกิจ และฝ่ายต่าง ๆ ในทางกลับกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึงรูปแบบของการตัดสินใจในลักษณะการดำเนินการที่มุ่งหมายให้แผนงานสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานที่มีผลสำหรับองค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ตามหน้าที่จะระบุการดำเนินการเฉพาะแต่ละฝ่ายต้องดำเนินการตามที่เปลี่ยนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรให้เป็นการดำเนินการ หากปราศจากการลงมือปฏิบัติการจริง การวางแผนการดำเนินการเฉพาะเจาะจงลงไป ก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบขององค์กรจะได้รับการพัฒนาเพื่อฝึกอบรมและจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ช่วยในการวางแผน เสริมสร้างคุณค่าขององค์กร และรวบรวม วิเคราะห์ และถ่ายทอดข้อมูล โครงสร้างจะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการยอมรับและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรายงานความสัมพันธ์และการตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งแผนและการทำงาน กระบวนการต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน ได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างความสม่ำเสมอในงานและเพิ่มเสริมประสิทธิภาพ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้ขององค์กรตามกลยุทธ์ใหม่ ๆ ต่อไป

การควบคุมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่นำไปสู่การประเมินทิศทางของกลยุทธ์ กลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงาน เมื่อจำเป็นต้องมีผู้จัดการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประเมินสภาพแวดล้อมใหม่ หากเขาพิจารณาว่าหนึ่งถึงสองขององค์กรไม่เหมาะสมต่อนโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กรไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน การนำกลับไป

และการควบคุมกลยุทธ์อาจถูกละเลยจากการสมมติฐาน พนักงาน และกลยุทธ์เดิมที่ส่งเสริมความมีคุณค่าตามเป้าหมาย แต่ถ้าสมมติฐานนั้นยังไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างตั้งใจ ในกรณีเช่นนี้ ควรมีการปรับเปลี่ยนในกระบวนการดำเนินงาน

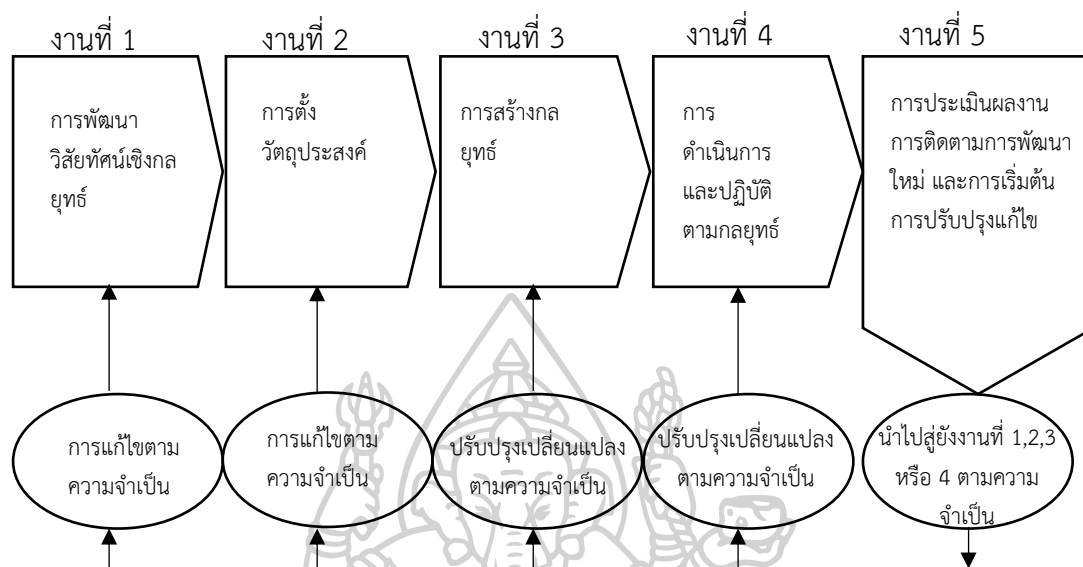
โดยสรุป การดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เป็นเพียงขั้นตอนที่แยกต่างหากจากการวางแผนแต่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผล การตัดทอนกลยุทธ์ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีข้อมูลใหม่และการประเมินผลใหม่ ๆ

5. การปรับโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Restructuring)

การปรับโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ คือ การเน้นย้ำสิ่งที่องค์กรทำได้ดี ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อฟื้นฟูองค์กรและเสริมสร้างสถานะทางการแข่งขัน กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่จำกัดมากขึ้น การลดขนาดองค์กร



ทอมป์สัน และ สตริกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภูมิที่ 20 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Arthur A. Thompson and A. J. Strickland III, **Strategic management: concepts and cases 13th**, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 7.

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Developing a Strategic Vision)

ในขั้นเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องตั้งคำถามว่า “วิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร บริษัทควรมุ่งหน้าไปไหนทิศทางใด และในอนาคตบริษัทความที่จะมุ่งเป้าหมายไปที่เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และลูกค้าอย่างไร อยากเป็นองค์กรประเภทใด และอยากที่จะทำให้บริษัทบรรลุสถานะในอุตสาหกรรมใดภายในห้าปี” โดยการสรุปผลอย่างรอบคอบและมีเหตุผลเกี่ยวกับทิศทางระยะยาวของบริษัท จะช่วยผลักดันให้ผู้จัดการสามารถพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของบริษัทอย่างถี่ถ้วน และสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าความต้องการทางธุรกิจของบริษัทในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในอีกห้าปีข้างหน้าและต่อ ๆ ไปหรือไม่

มุมมองและข้อสรุปของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับทิศทางระยะยาวขององค์กร การมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และลูกค้าที่องค์กรตั้งใจจะมุ่งเน้น และขอบเขตธุรกิจในอนาคต ล้วนประกอบกันเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัท วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์จะสะท้อนถึงความต้องการของฝ่ายบริหารที่มีต่อองค์กรและธุรกิจ มุมมองแบบองค์รวมเกี่ยวกับ “ทิศทางที่กำลังมุ่งไป” และ

ให้รายละเอียดที่เจาะจงในแผนธุรกิจในอนาคต วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นี้กำหนดวัตถุประสงค์ธุรกิจในระยะยาวและหล่อหลอม อัตลักษณ์ขององค์กร วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ชี้แนะองค์กรไปทางทิศทางใดทิศทางหนึ่งและกำหนดเส้นทางเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรเดินตาม

เหตุผลที่วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ เพราะแม้ว่าคำชี้แจงภารกิจจะมีบทบาทในการบอกถึงสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน แต่โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์มีคุณค่าต่อการกำหนดทิศทางและการวางกลยุทธ์มากกว่ามาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมองในระยะยาวกว่าปัจจุบันและคิดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น รวมถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้ากำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้ก้าวให้ทันคู่แข่ง โอกาสทางตลาดที่น่าสนใจที่ควรแสวงหาอย่างจริงจัง และปัจจัยภายนอกและภายในอื่น ๆ ที่จะทำให้บริษัทจะสามารถทำได้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objectives)

จุดประสงค์ของการตั้งวัตถุประสงค์คือการแปลงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และพันธกิจทางธุรกิจของผู้บริหารให้เป็นเป้าหมายด้านประสิทธิภาพที่เฉพาะเจาะจงซึ่งนั่นก็คือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุในการตั้งวัตถุประสงค์และการวัดผลว่าจะบรรลุผลหรือไม่จะช่วยให้ผู้จัดการติดตามความก้าวหน้าขององค์กรได้ ซึ่งผู้จัดการของบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดมักจะตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องใช้ความพยายาม มีวินัย ด้วยความท้าทายในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงผลการดำเนินงานการเงิน และสถานะทางธุรกิจอย่างเร่งด่วน และมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการดำเนินการมากขึ้น การตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องการความยืดหยุ่นอย่างแท้จริง จะช่วยป้องกันความผิดพลาดและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในระดับต่ำ

ผู้จัดการทุกคนจำเป็นต้องตั้งเป้าหมาย ทุกหน่วยงานในบริษัทจำเป็นต้องมีเป้าหมายด้านประสิทธิภาพที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เมื่อวัตถุประสงค์ทั่วทั้งบริษัทถูกแบ่งย่อยออกเป็นเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละหน่วยงานแล้ว และผู้จัดการระดับล่างต้องรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะทำให้บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และจะทำให้ความทรัพย์สินสมบัติในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จแทบจะไม่มีเลย สถานการณ์ที่ดีที่สุดคือการทำงานเป็นทีมซึ่งแต่ละหน่วยงานขององค์กรมุ่งมั่นที่จะสร้างผลลัพธ์ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ประสิทธิภาพและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท

3. การสร้างกลยุทธ์ (Crafting a Strategy)

กลยุทธ์ของบริษัทคือคำตอบของฝ่ายบริหารที่มีต่อคำถามพื้นฐานทางธุรกิจ เช่น ควรมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจเดียวหรือสร้างกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย ควรตอบสนองลูกค้าในวงกว้างหรือ

มุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่มใดตลาดหนึ่ง ควรพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ที่กว้างหรือแค่ว่า ควรแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยอาศัยต้นทุนต่ำหรือความเหนือกว่าของผลิตภัณฑ์หรือศักยภาพขององค์กรที่โดดเด่น ควรตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ควรพยายามครอบคลุมตลาดทางภูมิศาสตร์ขนาดใหญ่เพียงใด ควรตอบสนองต่อตลาดและสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นใหม่ และควรพัฒนาองค์กรให้เติบโตในระยะยาวอย่างไร ดังนั้นกลยุทธ์จึงสะท้อนถึงทางเลือกของฝ่ายบริหารในการเลือกทางเลือกต่างๆ และส่งสัญญาณถึงความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อผลิตภัณฑ์ตลาด แนวทางการแข่งขันและวิธีการดำเนินธุรกิจเฉพาะ

การวางกลยุทธ์นำมาซึ่งประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายโดยคำนึงถึงสถานการณ์โอกาสขององค์กร วัตถุประสงค์คือเป้าหมายคือวิธีการในการบำรุงเป้าหมาย วิธีการของกลยุทธ์ของบริษัทมาประกอบด้วย การดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายและตั้งใจ การตอบสนองความจำเป็นต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด สภาพตลาดใหม่และแรงกดดันจากการแข่งขัน และการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร เมื่อเวลาผ่านไปไม่ใช่แค่ข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือกิจกรรมภายในที่องค์กรได้เรียนรู้และดำเนินการได้ค่อนข้างดีรวมถึงขีดความสามารถในการแข่งขันที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นมาโดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์มักมีมากกว่าสิ่งที่ผู้จัดการวางแผนไว้อย่างรอบคอบล่วงหน้าและดำเนินการอย่างตั้งใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์เป็นเรื่องปกติที่กลยุทธ์ของฝ่ายบริหารวางแผนไว้จะมีรูปแบบที่แตกต่างออกไป เมื่อมีการเพิ่มคุณลักษณะกลยุทธ์ใหม่ๆ เข้ามาและตัดคุณลักษณะอื่นๆ ออกไปเพื่อตอบสนองต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและความชอบของลูกค้าที่เปลี่ยนไปกลยุทธ์ของบริษัทคู่แข่งประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่ได้ผลและไม่ได้ผลโอกาสและภัยคุกคามใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน และแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกลยุทธ์ สภาวะธุรกิจในอนาคตมีความไม่แน่นอนและคาดเดาไม่ได้มากพอที่จะป้องกันไม่ให้ผู้จัดการวางแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดล่วงหน้าโดยปราศจากการเรียนรู้หรือมองเห็นความเป็นไปได้ในการปรับปรุงใดๆ นอกจากนี้สามัญสำนึกยังสอนด้วยการกระทำของบริษัทไม่ว่าจะเป็นแบบที่วางแผนไว้หรือแบบตอบสนองควมมีการเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความสามารถและขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

4. การดำเนินการและปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementing and Executing the Strategy)

ภารกิจจัดการในการนำกลยุทธ์ที่เรียกไปใช้และดำเนินการให้สำเร็จนั้นจะเกี่ยวข้องกับการประเมินสิ่งที่จะต้องทำเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรที่จำเป็นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามกำหนดเวลา ทักษะการจัดการในที่นี้คือการค้นหาสิ่งที่จะต้องทำเพื่อวางกลยุทธ์ให้พร้อม ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งการจัดการกระบวนการดำเนินกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงและใกล้ชิดรวมถึงสร้างประเด็นหลักๆ ดังนี้ 1) การสร้าง

องค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จ 2) การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อให้หน่วยงานต่างๆที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญต่อกลยุทธ์และการดำเนินการริเริ่มกลยุทธ์ใหม่มีบุคลากรและเงินทุนเพียงพอที่จะดำเนินการได้สำเร็จ 3) การกำหนดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ 4) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนด้วยวิธีการที่จะกระตุ้นให้พวกเขามุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้นและหากจำเป็นให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่และพฤติกรรมในการทำงานของพวกเขาให้เหมาะสมกับข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น 5) การเชื่อมโยงโครงสร้างตารางวันกับการบรรลุผลตามเป้าหมาย 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ 7) การติดตั้งระบบสารสนเทศการสื่อสารและระบบการปฏิบัติการที่ทำให้บุคลากรของบริษัทสามารถดำเนินบทบาทเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) การจัดทำแนวทางปฏิบัติและโปรแกรมที่ดีที่สุดเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9) การใช้ภาวะผู้นำภายในที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการดำเนินการให้ก้าวไปข้างหน้าและปรับปรุงวิธีการดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินกลยุทธ์ที่ดีต้องอาศัยการสร้างสอดคล้องที่แข็งแกร่งระหว่างวิธีการดำเนินการภายในองค์กรกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของกลยุทธ์ ยิ่งวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดของกลยุทธ์มากเท่าไรโอกาสที่เป้าหมายได้ประสิทธิภาพจะบรรลุเป้าหมายก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างรางวัล ระหว่างกลยุทธ์และระบบสนับสนุนภายในองค์กร และระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร การปรับแนวปฏิบัติภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จเชิงกลยุทธ์จะช่วยเชื่อมโยงองค์กรที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือดำเนินกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนที่ซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมแทบทุกแง่มุมของการบริหารจัดการและต้องเริ่มต้นจากหลายจุดภายในองค์กร แผนปฏิบัติการสำหรับการดำเนินกลยุทธ์เกิดขึ้นจากการประเมินอย่างรอบคอบว่าองค์กรจำเป็นต้องทำอะไรที่แตกต่างหรือดีกว่า ซึ่งผู้จัดการแต่ละคนจะต้องตอบคำถามที่ว่าต้องทำอะไรในพื้นที่ของตนเองเพื่อดำเนินแผนกลยุทธ์ในส่วนของตัวเองและจะทำให้ดีที่สุดได้อย่างไร การเปลี่ยนแปลงภายในที่จำเป็นขึ้นอยู่กับว่ากลยุทธ์นั้นใหม่แค่ไหนแนวปฏิบัติและความสามารถภายในเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่กลยุทธ์ต้องการมากน้อยเพียงใด และกลยุทธ์รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดด้วยเช่นกัน การนำไปปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพอาจใช้เวลาถึงหลายปีขึ้นอยู่กับปริมาณและการเปลี่ยนแปลงภายในที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินผลงาน การติดตามการพัฒนาใหม่ และการเริ่มต้นการปรับปรุงแก้ไข (Evaluation Performance, Monitoring New Development, and Initiating Corrective Adjustments)

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าขององค์กรอยู่เสมอ ซึ่งฝ่ายบริหารมีหน้าที่ติดตามสถานการณ์ของบริษัทอย่างใกล้ชิดตัดสินใจว่าภายในองค์กรดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่และติดตามพัฒนาการภายนอกอย่างใกล้ชิด ผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือความก้าวหน้าที่น้อยเกินไปรวมถึงปัจจัยภายนอกใหม่ๆที่สำคัญ สถานการณ์ต่างๆจะต้องมีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนทิศทาง วัตถุประสงค์ โมเดลธุรกิจ หรือกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท

ในทำนองเดียวกันการดำเนินกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ด้านอาจไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ การแก้ไขงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถใหม่ การปรับปรุงกิจกรรมและกระบวนการทำงาน การพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการแก้ไขค่าตอบแทน ล้วนเป็นมาตรการจัดการทั่วไปที่อาจจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อเร่งรัดการนำไปปฏิบัติหรือปรับปรุงการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผลมาจากการเรียนรู้ขององค์กร ความสำเร็จมักเกิดขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมอ ในบางครั้งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแต่กลับไม่ราบรื่นในบางด้าน ดังนั้นการทบทวนความคืบหน้าการค้นหาวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงแก้ไขจึงถือเป็นเรื่องปกติ⁶⁷

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยใช้วิธีการ SWOT เพื่อค้นหาจุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อองค์กรจะสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ และพันธกิจต่อไปได้
2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร โดยประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน กลยุทธ์ระหว่างประเทศ และกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่มีประสิทธิผล ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั่นเอง
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการดำเนินงานงบประมาณ และขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึงการประสานงานและการบูรณาการกิจกรรมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. การประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบ ติดตาม กิจกรรมและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนำข้อมูลที่ได้มาไปปรับปรุงหรือพัฒนา/ปรับใช้ในการแก้ปัญหาต่อไป

⁶⁷ Arthur A. Thompson and A. J. Strickland III, **Strategic management: concepts and cases** 13th ed, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 6-20.

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการที่คนจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมุ่งไปที่การกระทำเพื่อวัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ หลายครั้งที่เราได้ยินว่าบุคคลทำเรื่องนั้นเรื่องนี้เนื่องจากมีแรงจูงใจที่ดี แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่กำกับและกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีรากฐานมาจากความต้องการ (needs) แรงผลักดัน (drives) หรือความปรารถนา (desires) ที่ก่อให้เกิดความพยายามในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ แรงจูงใจอาจเกิดขึ้นจากธรรมชาติของมนุษย์เองหรือเกิดจากการเรียนรู้ก็ได้ ทั้งนี้ แรงจูงใจถูกกระตุ้นได้จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของบุคคล ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึกขาดหรือความต้องการบางสิ่ง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาวิธีการเติมเต็มสิ่งที่ตนเองขาดหาย ส่วนปัจจัยภายนอกหมายถึงสิ่งเร้าหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เข้ามากระตุ้น เสริมพลัง และชักนำให้บุคคลเกิดความปรารถนาในการกระทำกิจกรรมหนึ่ง ๆ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือเกิดร่วมกันทั้งสองส่วนก็ได้ โดยสรุป แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของมนุษย์ที่ทำหน้าที่เป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจ⁶⁸

ความหมายของแรงจูงใจ

สเปนเซอร์ (Spencer) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นกระบวนการจิตวิทยาซึ่งเป็นรากฐานของทิศทาง ความพยายามและความคงอยู่ของพฤติกรรมหรือความคิด⁶⁹

คอลควิตต์, เลอไพน์ และ เวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) กล่าวว่า แรงจูงใจคือชุดหลักที่กำหนดทิศทาง ความเข้มข้น และความเพียรพยายามในการทำงานของพนักงาน⁷⁰

นันทกุมาร์ (Nandhakumar) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นความรู้สึกภายในที่สร้างขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งจะถูกกระตุ้นจากการดำเนินการของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ และแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับความต้องการขั้นพื้นฐานและความพอใจของแต่ละบุคคล⁷¹

⁶⁸ อเนก สุวรรณบัณฑิต, **ปรัชญาจิตวิทยา** (กรุงเทพฯ: บริษัทสุทรฟิล์ม, 2560), 150-151

⁶⁹ Dan Spencer, **Organizational Behavior** (New York: McGraw-hill education, 2015) 162.

⁷⁰ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson **Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace** (New York: McGraw-Hill Graw, 2017) 162.

⁷¹ B. Nandhakumar, **Organizational Behavior** (Delhi: Trinity, 2018), 57.

ซาราช (Saracho) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นสภาวะภายใน หรือเรียกว่าเป็นความต้องการ ความปรารถนา หรือความต้องการ ที่กระตุ้นหรือเสริมสร้างพฤติกรรม⁷²

บราวน์ (Brown) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่การกระทำเริ่มขึ้นและคงอยู่ต่อไปจนกว่าความต้องการจะได้รับการตอบสนอง⁷³

แอนเดอร์สัน (Anderson) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงการอธิบายเหตุผลที่บุคคลกระทำใน ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเพื่อหลีกเลี่ยง ผลลัพธ์หรือเหตุการณ์ที่ถูกมองว่าไม่เอื้ออำนวย⁷⁴

ซัคเซนา (Saxena) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ งานที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้คนดำเนินการที่จำเป็น เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้คนลงมือปฏิบัติเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁷⁵

บาวเออร์ และ เออร์โดกัน (Bauer and Erdogan) กล่าวว่า แรงจูงใจกล่าวถึงความปรารถนา ที่จะบรรลุเป้าหมายหรือระดับการปฏิบัติงานที่แน่นอน ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งเป้าหมาย หรือ การพยายามอย่างหนักเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ⁷⁶

ลูธานส์ ลูธานส์ และลูธานส์ (Luthans, Luthans, Luthans) กล่าวว่า ปัจจุบันผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการส่วนใหญ่มีคำจำกัดความของแรงจูงใจเป็นของตัวเองโดยปกติจะมีคำต่อไปนี้ ความ ปรารถนา จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ความต้องการ แรงผลักดัน แรงจูงใจ ซึ่งคำว่าแรงจูงใจสามารถ เชื่อมโยงไปยังคำภาษาละติน “movere” ซึ่งแปลว่า “ความเคลื่อนไหว” ซึ่งแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ เริ่มต้นด้วยความบกพร่องทางสรีรวิทยาหรือจิตใจ หรือความต้องการที่จะกระตุ้นพฤติกรรมหรือ แรงผลักดันที่มุ่งไปที่เป้าหมายหรือแรงจูงใจ⁷⁷

⁷² Olivia Saracho, **Contemporary Perspectives on Research in Motivation in Early Childhood Education** (Charlotte: Information Age Publishing, 2019), 6.

⁷³ Richard Brown, **The Psychology Of Motivation** (n.p.: n.p., 2020), 12.

⁷⁴ Verl Anderson, **Motivation and Self-Fulfillment** (New York: Nova Science Publishers, 2020), 2.

⁷⁵ P.K. Saxena, **Organization Theory and Behavior** (Delhi: J R Enterprise, 2021), 121.

⁷⁶ Talya Bauer and Berrin Erdogan, **Organizational behavior version 2.0** (Washington: Flat word knoelage: 2015), 117.

⁷⁷ Fred Luthans, Brett C. Luthans and Kyle W. Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 14th ed. (North Carolina: IAP, 2021), 131-132.

สงวน อินทร์รักษ์ กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นคุณลักษณะภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรโดยอาศัยสิ่งยั่วยุจากภายนอกเป็นแรงหนุน⁷⁸

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นคุณลักษณะภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง⁷⁹

โชติ บดีรัฐ กล่าวว่า แรงจูงใจหรือการจูงใจ หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการความพึงพอใจ และ จุดมุ่งหมายนั้น ๆ⁸⁰

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับ หรือกระบวนการกระตุ้นที่ทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลเป้าหมาย นอกจากนั้น แรงจูงใจ ยังเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความ เข้มข้น (Intensity) กำหนดทิศทาง (Direction) และความต่อเนื่อง (Persistence) ของความพยายาม ของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย⁸¹

อริยา คูหา กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะกระตุ้นทั้งภายในและภายนอกส่งผลให้บุคคลมี พฤติกรรมใด ๆ เพื่อตอบสนองให้บรรลุเป้าหมาย⁸²

ฉัตรกมล สิงห์น้อย กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แรงของปัจจัยที่กระตุ้น หรือชักนำบุคคล โดยมีการ กระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ที่ กระตุ้นผู้คนให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย⁸³

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายใน ร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า “สิ่งจูงใจ” (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะ

⁷⁸ สงวน อินทร์รักษ์, ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา, (นครปฐม: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566), 152

⁷⁹ สุนทร โคตรบรรเทา, การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง), (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560), 123.

⁸⁰ โชติ บดีรัฐ, เทคนิคการบริหาร (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558), 146.

⁸¹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, จิตวิทยาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2561), 124.

⁸² อริยา คูหา, จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สงขลา: บริษัท นีโอพ้อยท์, 2561), 99.

⁸³ ฉัตรกมล สิงห์น้อย, จิตวิทยาการกีฬา: จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป, 2564), 53.

นำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้อง ตรงตามเป้าหมายขององค์กร⁸⁴

เจษฎา นกน้อย กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ผลรวมจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของตัวพนักงานเอง ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพฤติกรรมดังกล่าว จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร⁸⁵

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะที่ถูกกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ มีพฤติกรรมที่พึงพอใจ หรือมีพฤติกรรมให้บุคคลสามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งพฤติกรรมนั้นจะคงอยู่หรือดำเนินต่อไป จนกว่าความต้องการจะได้รับการตอบสนอง โดยแรงจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล

ความสำคัญของแรงจูงใจ

ซัคเซนา (Saxena) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ดังนั้นความสำคัญของแรงจูงใจในองค์กรสมัยใหม่สามารถกล่าวได้ดังนี้

1. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Productive use of Resources) องค์กรสมัยใหม่ทำงานผ่านทรัพยากรทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ การใช้ทรัพยากรทางกายภาพและทางการเงินขึ้นอยู่กับความเต็มใจของคนที่จะทำงาน แรงจูงใจทำให้คนสามารถแปลงทรัพยากรทางกายภาพและทางการเงินให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์

2. ประสิทธิภาพและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Increase efficiency and output) แรงจูงใจช่วยให้ผู้คนทำงานอย่างกระตือรือร้น ดังที่เราทุกคนทราบกันดีว่าการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเพียงผลผลิตจากความสามารถในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเต็มใจที่จะทำในสิ่งเดียวกันด้วยความกระตือรือร้น ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่เชื่อมระหว่างช่องว่างความสามารถในการทำงานและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจจึงเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตโดยรวม ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ในที่สุด

3. การบรรลุเป้าหมาย (Achievement of goals) แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเป้าหมาย องค์กรที่ผู้บริหารพยายามเข้าใจความต้องการของพนักงานและองค์กรอย่างเหมาะสมจะ

⁸⁴ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562), 53.

⁸⁵ เจษฎา นกน้อย, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2560), 112-113.

ช่วยให้ผู้คนปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการและรับรางวัล หากพนักงานไม่มีแรงจูงใจอย่างเหมาะสม จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ได้เพื่อการวางแผน การจัดระเบียบ และหน้าที่ด้านพนักงาน

4. การพัฒนาความสัมพันธ์ (Development of friendly relationship) แรงจูงใจทำให้พนักงานใกล้ชิดกับองค์กรมากขึ้น ความต้องการพนักงานได้รับการตอบสนองด้วยรางวัลต่าง ๆ ที่น่าสนใจ เมื่อพนักงานเริ่มในความสนใจต่อองค์กรมากขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานก็จะดีขึ้น โดยจะเริ่มคิดว่าองค์กรเป็นของตนเอง และไม่ได้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

5. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability in workforce) การสร้างแรงบันดาลใจที่น่าสนใจเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจต่อความต้องการของพนักงาน เป็นผลให้ความมุ่งมั่นในการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น พนักงานปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์และความกระตือรือร้น โดยพนักงานจะไม่ถูกกดดันให้ออกจากองค์กร ซึ่งทำให้ลดการลาออกของพนักงานซึ่งหมายความว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยองค์กรจะได้รับผลประโยชน์เนื่องจากสามารถรักษาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถให้อยู่ในองค์กรได้ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ภาพลักษณ์ขององค์กรและรักษาความมั่นคงของคนในองค์กรได้⁸⁶

โชติ บติรัฐ กล่าวว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ

ในแง่ของจิตวิทยาองค์กรจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาอย่างนั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องเหล่านี้ให้เข้าใจและทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุด ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด⁸⁷

⁸⁶ P.K. Saxena, *Organization Theory and Behavior* (Delhi: J R Enterprise, 2021), 122 – 123.

⁸⁷ โชติ บติรัฐ, *เทคนิคการบริหาร* (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558), 146-147.

อริยา คูหา กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญที่หนุนให้บุคคลมีพฤติกรรม เพื่อลดแรงขับ และตอบสนองความต้องการ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมาย เช่น เมื่อร่างกายมีความต้องการ (Need) ก็เกิดแรงขับ ขณะที่เกิดแรงขับบุคคลจะมีภาวะเครียด กระวนกระวายใจ ดิ้นรนหาแนวทางตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เป็นพฤติกรรมมุ่งประสงค์ และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ร่างกายก็จะกลับเข้าสู่สภาวะปกติ

แรงจูงใจอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกที่เป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมุ่งประสงค์ บุคคลที่มีแรงจูงใจจะเป็นบุคคลที่มีความพยายาม อดทน มีทิศทางในการดำเนินกิจกรรมที่ตั้งเป้าหมายไว้ แม้จะมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นก็พยายาม มุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจจึงเสมือนมีพลังอยู่ภายใน แม้จะพบกับอุปสรรคก็อาจทำให้ไหวเอนไปบ้างในบางครั้ง แต่ก็ยังยืนหยัดต่อไปได้ เช่น บุคคล ที่มีแรงจูงใจในการเรียนจะเป็นคนที่มีพลังแห่งการเรียนรู้ เมื่อมีอุปสรรคปัญหาที่อาจจะทำให้ท้อแท้ เหนื่อยหน่ายไปบ้าง แต่ก็อดทน มุมานะ สู้การเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ส่วนบุคคลที่ขาดแรงจูงใจเมื่อพบกับอุปสรรคหรือปัญหาในชีวิตก็จะท้อแท้ สิ้นหวัง หมดความอดทนและล้มเลิกกลางคัน⁸⁸

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นหัวข้อเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดเรื่องหนึ่งในจิตวิทยาองค์การ อาจเนื่องมาจากนักจิตวิทยามีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน และแรงจูงใจเป็นสาเหตุหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน เราอาจเคยพบพนักงานบางคนขยันทำงาน พุ่งเทให้กับการทำงาน มีความสุขที่ได้ทำงาน ชอบที่จะทำงาน พยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด พยายามพัฒนาการทำงานให้สะดวก ฉับไว และมีประสิทธิผลสูง ให้ความร่วมมือในการประสานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุง แก้ไขงาน ให้พนักงานได้รู้ว่าตนเป็นเจ้าของผลงาน และพฤติกรรมในทางที่ดี ที่องค์กรให้พนักงานแสดงออก ในทางตรงกันข้าม บุคคลบางส่วนอาจปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ขาดความตั้งใจ หรือมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงาน เช่น การละเวลาในการทำงานไปทำกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองความบันเทิงส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้เวลาทำงานลดลง นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดสรรเวลาไปกับกิจกรรมส่วนตัว เช่น การพักผ่อน การออกกำลังกาย หรือการให้เวลากับครอบครัว เพื่อน และสังคม แม้กิจกรรมเหล่านี้จะมีความสำคัญ แต่หากบุคคลใช้เวลาที่จำกัดไปกับกิจกรรมที่ไม่ใช่สาระหลักมากเกินไป อาจนำไปสู่ภาวะเสียสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้⁸⁹

⁸⁸ อริยา คูหา, จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สงขลา: บริษัท นีโอพ้อยท์, 2561), 101.

⁸⁹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, จิตวิทยาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2561), 124-125.

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสำคัญของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแรงจูงใจจะตอบสนองความต้องการของบุคคลและในขณะเดียวกันพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจก็จะสนองความต้องการของกรเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาและทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคล เพื่อให้มีความพยายาม อดทน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดผลประโยชน์สูงสุด และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้นดีขึ้น และเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจที่ดีและองค์กรไม่กดดันบุคคลในการทำงานก็จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ลดการลาออกและส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงรวมถึงบุคคลในองค์กรนั้นด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ดิปบอย (Dipboye) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้องค์ประกอบแรงจูงใจในแง่ของลักษณะพฤติกรรม 3 ประการ ได้แก่

1. ทิศทาง (Direction) ระดับแรงจูงใจของบุคคลสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจที่พวกเขากระทำในแนวทางปฏิบัติทางเลือกอื่น
2. ความพยายามและพลัง (Effort and vigor) องค์ประกอบของแรงจูงใจและสิ่งที่มีมักเชื่อมโยงกับแรงจูงใจอีกประการหนึ่งคือความพยายามที่แสดงออกในการไปถึงเป้าหมาย โดยความพยายามและพลังจะแสดงให้เห็นในความเข้มแข็งและความเข้มข้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังแสดงเวลาที่ใช้ในงาน ปริมาณงาน และความเร็วในการทำงานอีกด้วย รวมถึงยังปรากฏชัดในงานด้านความรู้ความเข้าใจ
3. ความพากเพียร (Persistence) องค์ประกอบที่สามคือความพากเพียรในการบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะทำงานต่อไปแม้จะเผชิญกับอุปสรรค ความคับข้องใจ และความสงสัยว่าเขาจะประสบความสำเร็จได้⁹⁰

โชติ บติรัฐ กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจประกอบด้วย

1. ความต้องการเป็นภาวะที่มนุษย์รู้สึกถึงความขาดแคลนซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต โดยสามารถจำแนกออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ ความต้องการทางชีววิทยาหรือความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสมดุลของร่างกาย ไม่สามารถขาดหรือมีมากเกินไปได้ ตัวอย่าง ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ และความต้องการด้านประสาทรูปร่างต่าง ๆ

⁹⁰ Robert L. Dipboye, *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018), 104.

หากร่างกายขาดแคลนทำให้เกิดความปรารถนาที่จะค้นหาในขณะที่หากมีมากก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ยังมีความปรารถนาทางด้านจิตวิทยา เป็นความอยากได้รับการยอมรับทางด้านจิตใจ (Psychological needs) ที่อาจรวมถึงความอยากได้รับการยอมรับทางด้านสังคม (Social needs) และ ความอยากได้รับการยอมรับทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

2.แรงขับ (Drive) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เมื่อกล่าวถึงแรงขับจะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือสภาพแล้ที่่เกิดจากความต้องการภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายในและภายนอก แรงขับเป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า แรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียดที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการ เป็นสภาพความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป⁹¹

ฉัตรมงคล สิงห์น้อย กล่าวว่า แรงจูงใจไม่เพียงแต่เป็นตัวที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการที่กำกับและคงสภาพของพฤติกรรมนั้นอีกด้วย อย่างไรก็ตามแรงจูงใจอาจจะไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ทั้งนี้จึงต้องคาดคะเนถึงสาเหตุที่ผู้คนต่าง ๆ โดยอาศัยการสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นนั่นเอง ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความเข้มข้นของการกระทำ (Intensity) จะเห็นได้จากความตั้งใจ และความกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
2. มีทิศทางเลือก (Direction) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่จะเริ่มพฤติกรรมว่าจะทำอะไร ทำหรือไม่ทำอะไร
3. มีความเพียรพยายามของการกระทำ (Persistence) คือแรงความพยายามที่มี การกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ลดละความพยายามและมีพลังใจที่ไม่หมด เพื่อไปสู่เป้าหมายแม้ว่าอาจมีอุปสรรคอยู่ก็ตาม

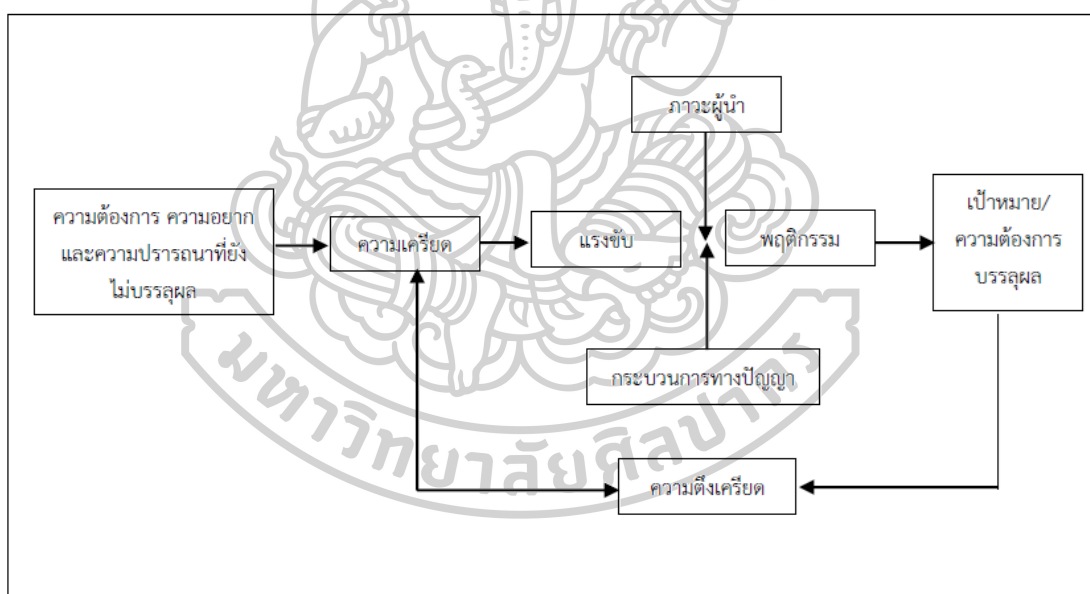
⁹¹โชติ บดีรัฐ, เทคนิคการบริหาร (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558), 148-149.

พฤติกรรมการมุ่งสู่ความสำเร็จ คือ พฤติกรรมที่นักกีฬาแสดงออกมาให้เห็นถึงการใช้ความมุ่งมั่น มีความอดทน มีความเพียร และพยายามอย่างหนัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางเอาไว้⁹²

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจประกอบด้วย ความต้องการของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ ความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านจิตใจ อีกประการหนึ่งคือแรงขับ โดยแรงขับเป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจะแสดงให้เห็นถึงความพยายาม รวมถึงทิศทางการตัดสินใจว่าจะเลือกได้ว่าจะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ

กระบวนการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจมักขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งมักถูกกำหนดให้เป็นความต้องการแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นในตัวบุคคล โดยทั่วไปแรงจูงใจจะมุ่งสู่เป้าหมายซึ่งอาจเป็นจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึก โดยสามารถอธิบายได้ดังแผนภูมิที่ 21



แผนภูมิที่ 21: กระบวนการสร้างแรงจูงใจ

ที่มา: B. Nandhakumar, **Organizational Behavior** (Delhi: Trinity, 2018), 57.

จากแผนภูมิที่ 21 สามารถอธิบายได้ว่าความต้องการที่ไม่พอใจจะสร้างความตึงเครียด ซึ่งจะกระตุ้นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลให้สร้างพฤติกรรมการค้นหาเป้าหมายเฉพาะซึ่งหากสามารถ

⁹² ฉัตรมงคล สิงห์น้อย, จิตวิทยาการกีฬา: จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ลกรุ๊ป, 2564), 53.

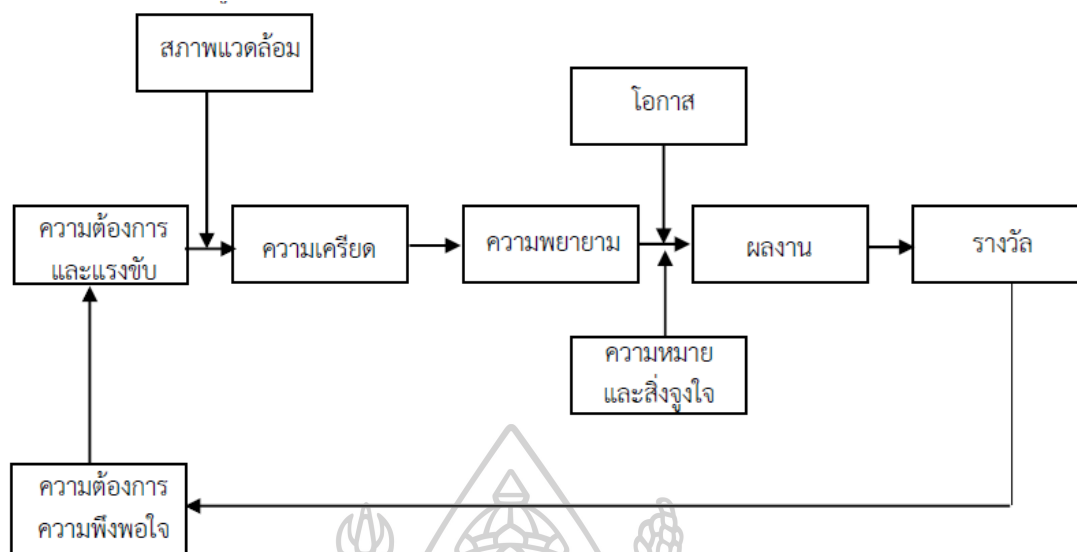
บรรลุปเป้าหมายได้ก็จะตอบสนองความต้องการและนำไปสู่การลดความตึงเครียด พนักงานที่มีแรงจูงใจอยู่ในภาวะตึงเครียดจะต้องมีกิจกรรมเพื่อคลายความตึงเครียดนี้ ยิ่งมีความตึงเครียดมากเท่าก็จะต้องมีกิจกรรมเพื่อคลายเครียดมากขึ้น⁹³

อัครการวัล และคณะ (Aggarwal and others) กล่าวว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการและแรงผลักดันของพนักงาน โดยความต้องการคือข้อบกพร่องที่บุคคลประสบ ณ จุดใดจุดหนึ่ง ข้อบกพร่องเหล่านี้ทำให้เกิดภาวะทางจิต (เช่น ความจำเป็นในการรับรู้) หรือความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา (เช่น ความต้องการน้ำ ที่พักอาศัย หรืออาหาร) ภายในบุคคล ในทางกลับกันผู้ที่ความต้องการไม่ถูกตอบสนองก็จะค้นหาแหล่งที่มาเพื่อสนองความไม่สมดุลเหล่านี้ ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองมักจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้น ทำให้ความต้องการเหล่านั้นสร้างความตึงเครียดภายในบุคคล ดังนั้นจึงต้องค้นหาวิธีที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นพึงพอใจ

ถัดมาคือความพยายามของบุคคลภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากแรงจูงใจมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นหลัก ความพยายามที่มุ่งเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะและเทคโนโลยี (เช่น ความสามารถ) มีส่วนสำคัญอย่างมาก ซึ่งหากผลงานมีความเหมาะสมย่อมเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ ในที่สุด เมื่อบุคคลได้รับรางวัลแล้วก็จะเกิดความต้องการขึ้นใหม่นั้นเอง⁹⁴ โดยกระบวนการสามารถอธิบายได้ตามแผนภูมิที่ 22 ต่อไปนี้

⁹³ B. Nandhakumar, **Organizational Behavior** (India: Trinity, 2018), 58.

⁹⁴ Reema Aggarwal and others, **Organizational behavior** (Delhi: School of Open Learning 2022), 149 – 150.



แผนภูมิที่ 22: กระบวนการของแรงจูงใจ

ที่มา: Reema Aggarwal and others, **Organizational behavior** (Delhi: School of Open Learning, 2022), 149 – 150.

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการจูงใจ เริ่มต้นจากความต้องการ ความปรารถนา จึงทำให้เกิดความตึงเครียด ดังนั้นเพื่อปลดความตึงเครียดนี้ จึงเกิดความพยายามหรือแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ประเภทของแรงจูงใจ

คินิกี้ และ ฟูกาเต (Kinicki and Fugate) กล่าวว่า แรงจูงใจมี 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นผลมาจากการได้รับผลตอบแทนจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นจริง รางวัลภายนอกเช่นการยอมรับ เงิน หรือการเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงผลตอบแทนที่เราได้รับจากผู้อื่นจากการปฏิบัติงาน

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับแรงบันดาลใจจากความรู้สึกภายในเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการทำความดีแทนที่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลจะสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง แรงจูงใจที่แท้จริงคือการให้รางวัลในตัวเอง เช่น อารมณ์เชิงบวก ความพึงพอใจ การยกย่องตนเอง⁹⁵

⁹⁵ Angelo Kinicki and Mel Fugate, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach** (New York: McGraw Hill Education, 2017), 162.

โชติ บติรัฐ ได้ยึดเกณฑ์การจำแนกประเภทของแรงจูงใจต่าง ๆ ในการแบ่งดังนี้ การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motivation) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival motivation)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการด้านสังคม (Social needs) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น การต้องการความรัก การยอมรับ ความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการการุณาน ต้องการตำแหน่งและสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The Ego-integrative motivation) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือระดับจิตไร้สำนึก

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือความมุ่งหวังของการกระทำ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความปรารถนาภายในที่ผลักดันให้บุคคลแสวงหาความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยแรงจูงใจลักษณะนี้จะกระตุ้นให้บุคคลมีความมุ่งมั่น อดทน และพยายามฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักแสดงพฤติกรรมเช่น การเลือกทำงานที่ท้าทาย ชอบการแข่งขัน มีความปรารถนาในการเอาชนะ ตั้งความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในระดับสูง รวมทั้งมีความเพียรพยายาม มานะ อดทน และพร้อมต่อสู้กับความล้มเหลว เพื่อก้าวไปถึงความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motivation) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการสร้างและธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้มักแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเป็นที่ยอมรับ ความรัก มิตรภาพ การได้รับความเคารพ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม ตลอดจนรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงมักมีแนวโน้มชอบการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ และสามารถสร้าง

ความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับผู้คนรอบข้าง พฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลกลุ่มนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความเป็นมิตรและส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้มักรู้สึกพึงพอใจเมื่อสามารถกำหนดทิศทางหรือมีส่วนในการตัดสินใจของผู้อื่น แม้ในบางสถานการณ์อาจแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตรหรือยิ้มแย้ม แต่พฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นกลวิธีในการรักษาอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่งจากการศึกษาพบว่า ความต้องการอำนาจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมักมีลักษณะชอบถกเถียงโต้แย้ง ไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความต้องการเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานที่มีผู้นำหลายคน และรู้สึกไม่สบายใจหากถูกผู้อื่นชี้แนะ นอกจากนี้ยังมีทัศนคติที่โน้มเอียงไปในเชิงลบ เช่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น หรือขัดขวางความคิดเห็นของผู้อื่น มีการอธิบายเพิ่มเติมว่า ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่นมักพัฒนามาจากความรู้สึกด้อยค่า (Inferiority feeling) อันเกิดจากการรับรู้ถึงความขาดแคลนในด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษา ฐานะเศรษฐกิจ หรือสถานะทางสังคม ความรู้สึกขาดแคลนเหล่านี้ผลักดันให้บุคคลพยายามชดเชยผ่านพฤติกรรมแสวงหาอำนาจ เช่น การโอ้อวด การยกตนข่มท่าน การปกป้องตนเองจากการถูกวิจารณ์ หรือการแสดงท่าทีขัดแย้งกับผู้อื่น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีความต้องการอำนาจต่ำมักไม่แสดงพฤติกรรมข่มผู้อื่น และมีแนวโน้มเห็นแก่ตัวน้อยกว่า

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิดสามารถแบ่งชนิดของแรงจูงใจออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ทำเพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำ และเป้าหมายคือการได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ⁹⁶

มัทนา วังนอมศักดิ์ กล่าวว่า แรงจูงใจของบุคคลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นแรงผลักดันจากภายในจิตใจของบุคคล เช่น ความต้องการความภาคภูมิใจ ความมุ่งมั่น ความพึงพอใจ ความสนใจ ความอยากรู้อยากเห็น

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) เป็นสิ่งจูงใจนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางประการ เช่น เงินตอบแทน ของรางวัล โบนัส ชำนาญตำแหน่ง

⁹⁶ โชติ บดีรัฐ, เทคนิคการบริหาร (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558), 151 - 155.

ผู้นำจึงศึกษาด้วยความใส่ใจว่าผู้ตามจึงตนต้องการอะไรแล้วแสวงหาวิธีการจูงใจและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ตามแต่ละคนเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความพึงพอใจด้วย ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้⁹⁷

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) คือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยตัวบุคคลนั่นเอง มาจากความพึงพอใจที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น คำชมเชย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกรับผิดชอบตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ สิ่งที่เป็นปัจจัยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการโดยปัจจัยนั้นไม่ได้เกิดจากความต้องการภายในตัวบุคคล เช่น การให้รางวัลเป็น สิ่ง การให้รางวัลเป็นเงิน เป็นต้น

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแนวทางที่สอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของความต้องการ เนื่องจากความต้องการของคนเรานั้นมีหลายลำดับขั้น ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของสิ่งล่อใจ จากความรู้ในสิ่งล่อใจที่ว่าสิ่งล่อใจเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สัญลักษณ์ คำพูด ท่าทีของผู้บริหาร และสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคล ใช้เป็นการจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้นผู้จัดการหรือเจ้าขององค์การจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงานแล้วใช้สิ่งที่เขาพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ อาจจะเป็นรางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติยศสัญลักษณ์ การจัดให้มีการประกวดชิงรางวัลหรือชิงความเป็นหนึ่งในงานบางงาน หรือแม้แต่การตั้งสัดส่วนโบนัสประจำปี อัตรายอดขายหรือปริมาณงานก็จัดว่ามีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ข้อระวังคือการเลือกสิ่งที่จะนำมาเป็นเครื่องรอบซึ่งจะต้องเลือกในสิ่งที่พนักงานพอใจหรืออยากได้

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของ การตื่นตัวที่ว่าการตื่นตัวในระดับที่พอดีมีผลต่อการเกิดพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ดีกว่าระดับอื่น ดังนั้น ในองค์การจึงควร

⁹⁷ มัทนา วังถนอมศักดิ์, *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ*, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 134-135.

จัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการทำงานของพนักงานในระดับที่พอดีไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

วิธีการเพื่อให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในภาวะตื่นตัว เช่น ฝ่ายจัดการอาจจะต้องจัดสภาพแวดล้อม แสง เสียง หรือการให้พนักงานมุ่งแก้ปัญหา หรือแสวงหาช่องทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง มอบหมายรับผิดชอบงานเป็นส่วน ๆ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นจะดีกว่าการทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง ซึ่งจะพบในหน่วยงานหลายแห่งที่หัวหน้าไม่เคยปล่อยให้ลูกน้องได้คิดและได้ทำด้วยตนเอง คอยรับงานและฟังคำสั่งที่หัวหน้าจะสั่งงานมาให้เท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็นำผลงานไปมอบให้และรับงานใหม่มาทำงานตามที่สั่งอีก วิธีนี้ถ้าลูกน้องเป็นคนเก่งและมีประสิทธิภาพจะเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของความคาดหวังที่ว่า การตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้พอดีและเหมาะสมสำหรับตนเอง ซึ่งมักจะคาดหวังตามค่านิยมของตนจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นหรือสิ่งท้าทายให้มีชีวิตชีวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสื่อสารเพื่อให้ความคาดหวังนั้นๆ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ไม่เกิดความคับข้องใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมให้พนักงานตั้งความหวังโดยเป็นจริงไม่ได้จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีอย่างแน่นอน⁹⁸

มัทนา วังนอมศักดิ์ ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำควรสร้างสภาพขวัญกำลังใจของผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ โดยการสอบถาม การสัมภาษณ์หรือการสังเกตพฤติกรรม เพื่อดูปฏิบัติการที่ผู้ตามมีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้าหรือผู้นำของเขา
2. ผู้นำต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม โดยทำความรู้จักและสนใจผู้ตามของตนเอง
3. การพิจารณาขั้นเงินเดือน ผลรางวัล ค่าตอบแทน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทรัพยากรต่าง ๆ ต้องดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส
4. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามของตนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อกังวลใจรวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ
5. ผู้นำควรให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรมแก่ผู้ตาม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ผลการทำงานและความจำเป็นส่วนบุคคล
6. ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรเป็นกันเอง เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

⁹⁸ นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 260-261.

7. ผู้นำต้องแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการของผู้ตาม เช่น การเป็นผู้สอนงาน การเป็นผู้ช่วยเหลือ การเป็นผู้ประสานงาน

8. ผู้นำต้องชื่นชมกับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้ตาม แม้ว่าความสำเร็จนั้นจะเล็กน้อยเพียงใด เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

9. ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร และเกิดความเข้าใจกันทุกฝ่าย

10. ผู้นำควรให้ความช่วยเหลือในการจัดอุปสรรคในการทำงานของผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำยังสามารถพิจารณารูปแบบการจูงใจผู้ตามด้วยรูปแบบต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน 2 ประเภทคือรางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าคอมมิชชั่น ส่วนแบ่งกำไรและรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ตำแหน่ง รางวัล สวัสดิการ อื่น ๆ 2) การจูงใจด้วยงานเป็นการจูงใจด้วยการออกแบบงานให้ท้าทายความสามารถ มอบหมายงานที่มีความสำคัญ การหมุนเวียนการทำงานให้บุคคลได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ การขยายขอบเขตภาระรับผิดชอบ การออกแบบตารางและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น⁹⁹

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจนั้นสามารถใช้หลักการจำแนกทฤษฎีออกเป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหาและทฤษฎีเชิงกระบวนการ และทฤษฎีเชิงพฤติกรรม โดยทฤษฎีเนื้อหาจะมุ่งที่การระบุแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่าอะไรที่เป็นแรงจูงใจต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎีกระบวนการจะเน้นย้ำถึงกลไกและพลวัตที่ส่งเสริมหรือยับยั้งพฤติกรรม โดยอธิบายได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเนื้อหา (Content motivation) จะมุ่งเน้นในมุมมองเฉพาะของความต้องการของแต่ละบุคคลหรือเป้าหมายที่องค์กรจะบรรลุ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory) ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence, relatedness and growth (ERG) theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor theory)¹⁰⁰

⁹⁹ มัทนา วังถนอมศักดิ์, *ภาวะผู้นำทางการศึกษาทฤษฎีและการปฏิบัติ*, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 141.

¹⁰⁰ John Martin, *Organizational behavior and management* (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 133 – 134.

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory) เป็นทฤษฎีที่คนรู้จักดีและนำไปใช้จริงในองค์การอย่างกว้างขวางที่สุด โดยมาสโลว์ได้กำหนดความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ตามลำดับความสำคัญ เมื่อต้องการขั้นหนึ่งได้รับหรือตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปจึงเกิดขึ้นตามมา และต้องการตอบสนองเรื่อยขึ้นไปตามลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ชั้นได้ ซึ่งแทนลำดับขั้นความต้องการสำคัญของแต่ละบุคคลได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการยกย่อง ความต้องการความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการที่มักถือเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับทฤษฎีแรงจูงใจ โดยความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการที่ตอบสนองด้านการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ออกซิเจน ความต้องการทางเพศ ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป

2) ความต้องการความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับความต้องการด้านร่างกายเพียงพอก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปคือความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง ได้แก่ ความมั่นคง การพึ่งพาอาศัยกัน ความปลอดภัยจากความวิตกกังวล การได้รับการปกป้อง เป็นต้น โดยความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่เท่าเทียมกับความต้องการด้านร่างกายแต่อาจอยู่ในระดับที่น้อยกว่า โดยความต้องการความปลอดภัยสามารถสังเกตได้ชัดเจนจากเด็กและทารกเนื่องจาก เด็กและทารกไม่สามารถไม่สมารถยับยั้งความต้องการนี้ได้ แต่ผู้ใหญ่จะได้ในสังคมจะได้รับการสอนให้ยับยั้งความต้องการนี้ได้ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม

เมื่อเด็กหรือทารกโตขึ้นความรู้สึกและความคุ้นเคยรวมถึงพัฒนาการด้านการเคลื่อนไหวดีขึ้นทำให้เกิดอันตรายน้อยลงและจัดการได้มากขึ้น เช่น ไม่รู้สึกกลัวฟ้าร้องเพราะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น โดยความปลอดภัยของเด็กคือความชอบหรือกิจวัตรประจำวันที่ดำเนินไปอย่างเรื่อย ๆ สามารถคาดเดาได้ เป็นไปตามกฎระเบียบ เช่น ไม่ความยุติธรรม ความไม่สม่ำเสมอของพ่อแม่อาจทำให้เด็กรู้สึกวิตกกังวลและไม่ปลอดภัย

3) ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี ความรัก ความสนใจ ความต้องการเป็นเจ้าของก็จะเกิดขึ้นโดยมนุษย์จะรู้สึกกระตือรือร้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน โดยหากขาดเพื่อน คนรัก หรือลูก ๆ มนุษย์จะกระหายความสัมพันธ์อันดีกับคนทั่วไป เช่น ต้องการตำแหน่งในกลุ่มหรือครอบครัว ความต้องการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ โดย

มนุษย์จะรู้สึกเจ็บปวดเป็นอย่างมากหากไม่ได้รับความรักหรือความยอมรับจากคนอื่น ๆ หากไม่ได้รับความรัก หรือการถูกปฏิเสธ

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) มนุษย์ในสังคมมีความต้องการหรือความปรารถนาที่จะประเมินตนเองอย่างมั่นคงอย่างสูง โดยสำหรับความต้องการการยกย่องหรือการได้รับความเคารพจากผู้อื่นนั้นสามารถแยกได้ 2 ประเภทคือ 1) ความปรารถนาในความเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเพียงพอ ความชำนาญและการสื่อสารเพื่อความมั่นใจต่อสาธารณะ 2) ความปรารถนาในชื่อเสียงและศักดิ์ศรี สถานะ ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น โดยหากมนุษย์ถูกขัดขวางความต้องการเหล่านี้จะทำให้รู้สึกด้อยค่าโดยความรู้สึกเหล่านี้จะนำไปสู่ความท้อแท้ ไม่มั่นใจในตนเอง จากการศึกษาวิจัยหลาย ๆ งานวิจัยทำทราบถึงอันตรายจากการเห็นคุณค่าของตนเอง จากความคิดเห็นของผู้อื่น แทนที่จะเป็นความสามารถที่แท้จริง ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความภูมิใจในตนเองที่มั่นคงและดีต่อตนเองจึงขึ้นอยู่กับ การได้รับความเคารพจากผู้อื่นมากกว่าชื่อเสียง

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) นอกจากความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม และความต้องการการยกย่อง มนุษย์อาจยังไม่พอใจในสิ่งที่ได้รับ มีความต้องการเพิ่มขึ้น โดยมนุษย์มีความต้องการในการประสบความสำเร็จในชีวิต เช่น นักดนตรีต้องการทำเพลง ศิลปินต้องวาดภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความปรารถนาในการเติมเต็มตนเอง โดยแต่ละคนจะมีความปรารถนาที่แตกต่างกัน¹⁰¹

1.2 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence, relatedness and growth (ERG) theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เห็นด้วยกับมาสโลว์ (Maslow) ว่าความต้องการจำเป็นของบุคคลจะแบ่งเป็นลำดับขั้น โดยมีความแตกต่างกันระหว่างความต้องการระดับล่างและความต้องการระดับสูง และความต่อนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอว่าความต้องการนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ความคงอยู่ (E) ความเกี่ยวข้อง (R) และการเติบโต (G) หรือเรียกว่า ทฤษฎี ERG สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) ประกอบด้วยความต้องการทางกายและวัตถุทุกรูปแบบ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ในส่วนของการจัดการองค์กร เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงและสภาพการทำงาน ซึ่งความต้องการเหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการทางกายของมาสโลว์ (Maslow)

¹⁰¹ Abraham H.M Maslow, **Motivation and Personality**, 2nd ed. (New York : Harpers & Row Publisher, 1970), 35-46.

2) ความต้องการการเกี่ยวข้อง (Relatedness needs)

ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัว เพื่อน และอื่น ๆ

3) ความต้องการการเติบโต (Growth needs) ประกอบด้วย

ปรารถนาภายในของแต่ละบุคคลที่จะต้องการก้าวหน้า พัฒนา และบรรลุศักยภาพของตนเองในที่ทำงาน ความพึงพอใจต่อความต้องการก้าวหน้าที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในภาระงานต่าง ๆ รวมถึงงานที่อาจต้องมีการพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่อย่างสร้างสรรค์ความต้องการประเภทนี้สอดคล้องกับความต้องการด้านความภาคภูมิใจของมาสโลว์¹⁰²

1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor theory)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดยเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950 – 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 – 1969 โดยได้ทำการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์กับนักบัญชีและวิศวกรทำให้พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและความไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ได้แก่ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ได้แก่ วิธีการบังคับบัญชา (Supervision Technical)) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations Peers) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) เงินเดือน (Salary) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) สถานะของอาชีพ (status) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) มีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หากแต่ทั้งสองปัจจัยถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) คือ ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความสำคัญในการที่ส่งผลให้การดำเนินการนั้นสำเร็จโดยการเพิ่มปัจจัยที่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า การมีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้มีทัศนคติในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 5 ประการดังนี้

¹⁰² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 7th ed (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2004) 121-122.

1.1) ความสำเร็จ (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถสำเร็จในงานมีความสำเร็จในการแก้ปัญหา มีความสำเร็จในการป้องกัน และมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.2) การยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ประชาชนทั่วไป หรือบุคคลอื่นในฝ่ายบริหาร โดยมีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนับถือ

1.3) ลักษณะของงาน (Work itself) คือ การมีเจตคติที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ยากหรือง่าย โดยงานจะมีลักษณะที่หลากหลาย เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.4) ความก้าวหน้า (Advancement) คือ โอกาสในการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ หรือได้รับโอกาสทำงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนในการในการพัฒนางานตนเองจากการอบรม สัมมนา เข้าศึกษาต่อ

1.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจจากการได้รับผิดชอบในงานของตนเองหรือของผู้อื่น หรืองานใหม่ ๆ รวมถึงการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยคำจุน (Hygiene factor) คือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ที่พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขในการทำงาน เช่น ความไม่ยุติธรรมหรือไม่เป็นระเบียบ ด้วยเหตุผลนี้จึงกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตในการทำงานนั่นเอง โดยปัจจัยคำจุน (Hygiene factor) นี้จะส่งผลต่อการยับยั้งไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ประกอบด้วย การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารขององค์กร ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้คือการป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานหรือประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี ประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้

2.1) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision Technical) คือ ความสามารถ ความยุติธรรม การเต็มใจในการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหาร คอยกำกับดูแลให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Supervisor) คือ การมีความสัมพันธ์อันดีมิตรที่ดี สามารถเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ รับฟังความคิดเห็น ให้เครดิตในการทำงาน

2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates) คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

2.4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations Peers) คือ ความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือในการทำงาน และให้ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและงานที่ได้รับมอบหมาย

2.5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) คือ ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน การได้รับงานในปริมาณที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีแสงสว่าง เครื่องมือ พื้นที่ในการทำงาน และคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

2.6) เงินเดือน (Salary) คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ รวมถึงความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนหรือการขึ้นเงินเดือน

2.7) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) คือ การระบุนโยบายในภาพรวมขององค์กร และลักษณะการบริหาร ในเรื่องของงบประมาณ ระบบการบริหารงาน และมีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ

2.8) สถานะของอาชีพ (status) คือ การได้รับการยอมรับในอาชีพของตนเองจากคนอื่น ๆ ว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี รวมถึงการได้รับสิทธิพิเศษจากการปฏิบัติงาน

2.9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) คือ ความรู้สึกปลอดภัยในอาชีพหรือหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบจากองค์กร ความมั่นคงในอาชีพและองค์กร¹⁰³

2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของแรงจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's Expectance Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal – Setting theory)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's Expectance Theory)

วรูม (Vroom) อธิบายว่า ความมุ่งหวังถือเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ที่ต้องการ หรือความมุ่งหวังคือพฤติกรรมที่กระตุ้นให้

¹⁰³ Frederick Herzburg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, *Motivation to work*, 2nd ed. (New York: John Wiley & sons, 1959), 113 -119.

บุคคลมุ่งหวังถึงความเป็นไปได้ และส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการทันที หากสิ่งที่เสนอให้คือ บุคคลนั้นต้องการ เช่น เงิน รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของบุคคลว่า การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของเขามีทางที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวังในการใช้ทฤษฎีความคาดหวังกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้นมุ่งที่ตัวแปรของการทำงานเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับอำนาจที่สำคัญของผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน การออกจากงาน การตัดสินใจยอมรับหรือการกำหนดงาน แรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) 3 ประการ คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Value) ของงาน ภายใต้ความเชื่อที่เป็นฐานคติของทฤษฎีที่เชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลอยู่ที่แรงกดดัน 3 ประการ คือ (1) เป้าหมายของบุคคล (2) ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และ (3) ความเชื่อที่ว่าความสามารถของเขจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อยเพียงใดซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า บุคคลแตกต่างกันและระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ของการทำงานด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ทฤษฎีเชิงกระบวนการ ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจเป็นแนวความคิด และทฤษฎีที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการรวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้ มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลจะต้องสร้างความสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุและโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าวทฤษฎีความคาดหวังเป็นไปตามสมการดังนี้

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \text{ (Expectancy Value Instrumentality)}$$

โดยที่ความคาดหวัง (Expectancy: E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0 – 1 เหมือนกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของผลตอบแทน (Value: V) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบหรือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโด่งดังในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ และการเป็นเครื่องมือ (Instrumentality: I) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน เช่น

ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ค่าของการเป็นเครื่องนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง -1.0 – 1.0¹⁰⁴

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

ทฤษฎีความเสมอภาค หรือทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity theory) ถูกพัฒนาขึ้น โดย เจ. สเตซี อัดัมส์ J.Stacy Adam ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีรากฐานอยู่ที่ความเหมือนของมนุษย์ ทฤษฎีนี้กล่าวว่าสถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเขาได้รับรู้ว่าสัดส่วนของ input กับ outcome ที่เขาได้รับเท่าเทียมกับสัดส่วนของ input กับ output ของคนอื่น ทั้งนี้เพราะโดยปกติมนุษย์ชอบที่จะเปรียบเทียบงานที่ตนเองทำกับงานของผู้อื่นอยู่เสมอ ดังแผนภูมิที่ 23



แผนภูมิที่ 23: ปัจจัยสำคัญในการประเมินความเสมอภาค

ที่มา : เจษฎา นกน้อย, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 131.

อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบนี้จะขึ้นอยู่กับทักษะของแต่ละบุคคล เช่นกรณีการขึ้นเงินเดือนพนักงานอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานเพื่อนในแผนกอื่นหรือในองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน โดยคำว่า inputs นี้อ่านหมายถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงาน และผลงาน ขณะที่ outcomes อาจหมายถึง เงินเดือน โบนัส ค่าชมเชย ที่จอดรถ ที่ทำงาน เพอร์นิเจอร์

¹⁰⁴ โซติ บติรัฐ, **เทคนิคการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558), 162 – 164.

และการมอบหมายงาน การพิจารณาสัดส่วน inputs : outcomes กับของคนอื่นดังกล่าว เป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่มไม่ใช่การอิงเกณฑ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ใน 3 กรณีดังต่อไปนี้

- 1) สัดส่วน Inputs : Outcomes ของเรา > สัดส่วน Inputs : Outcomes ของคนอื่น
- 2) สัดส่วน Inputs : Outcomes ของเรา < สัดส่วน Inputs : Outcomes ของคนอื่น
- 3) สัดส่วน Inputs : Outcomes ของเรา = สัดส่วน Inputs : Outcomes ของคนอื่น

ใน 3 กรณีดังกล่าว กรณีที่ 2 จะมีผลต่อความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่น อันจะนำไปสู่ความเครียด และนำไปสู่การขจัดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใด ความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็จะมีมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ลาออกจากงาน การกระทำต่อคนอื่น หรือเปลี่ยน Inputs หรือ Outcomes ของตน หรือแม้กระทั่งการบิดเบือน Inputs หรือ Outcomes ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า จะต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” ที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัล โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Performance กับ Outcomes และต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าถูกโกง เพราะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขาารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำให้ระบบการบริหารองค์การมีความโปร่งใสและยุติธรรมเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นธรรมที่ว่า การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม และการไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

โดยทั่วไปพนักงานจะพิจารณาว่าตนเองได้รับความเสมอภาคจากงานนั้นหรือไม่ ซึ่งจากทฤษฎีนี้ทำให้เกิดการรับรู้ผลตอบแทน 3 ประการ คือ

1. ผลตอบแทนที่มากเกินไป คือ การรับรู้ว่าได้ผลตอบแทนมากเกินไป (แม้โดยทั่วไปการได้ผลตอบแทนมากจะไม่มีปัญหากับพนักงาน) แต่พวกเขาก็อาจจะพยายามที่จะหาสมดุล เช่น พยายามทำงานหนักขึ้น หรือคิดว่าที่ได้รับผลตอบแทนมากเพราะตัวเองเก่ง หรืออาจจะพยายามทำให้ผู้อื่นได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน
2. ผลตอบแทนที่ต่ำเกินไป เมื่อพนักงานรับรู้ว่าได้ผลตอบแทนที่ต่ำเกินไป ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ต้องพยายามทำงานมากก็ได้ (คืออาจรู้สึกว่าการทำมากเกินไปก็เท่านั้น) เช่น เขาอาจจะมาสาย ขาดงาน ไม่กระตือรือร้น หรืออาจย้ายงาน
3. ผลตอบแทนที่เหมาะสม คือ พนักงานเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม แม้ว่าจะมีคนที่ได้มากกว่าก็สามารถเข้าใจได้ว่า อาจจะเป็นเพราะเขามีความสามารถที่มากกว่า

นอกจากพนักงานจะพิจารณาจากผลตอบแทนที่พวกเขาได้รับแล้ว พวกเขายังพิจารณาจากความเป็นธรรมในเชิงกระบวนการด้วย คือ

1. การปฏิบัติระหว่างบุคคล คือการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับความยุติธรรม หรือ การปฏิบัติระหว่างบุคคล เช่น วิธีที่หัวหน้าปฏิบัติต่อลูกน้อง

2. ความชัดเจนของความคาดหวัง คือ การที่หัวหน้าทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าเขา จะได้รับรางวัลนั้นจริง ๆ เช่น ถ้ามีความคาดหวัง พนักงานก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุผลสำเร็จ¹⁰⁵

2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal – Setting theory)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ได้รับการเสนอโดย Edwin Locke ช่วงปลายของ ทศวรรษที่ 1960 แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเน้นที่เป้าหมายเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ยาก เมื่อได้รับการ ยอมรับจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการให้ข้อมูลย้อนกลับจะ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ และในปัจจุบันนี้จะพบว่าในหลายๆ องค์การนำไปใช้ในการตั้งเป้าหมายให้พนักงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายที่เจาะจงทำไมจึงจูงใจพนักงานได้ เนื่องจาก 1) เป้าหมายที่ เจาะจงด้วยตัวมันเองเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรม เป็นตัวให้พลังบุคคล เนื่องจากเราต้องทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น 2) ถ้าปัจจัย เช่น การยอมรับเป้าหมายช่วยรักษาความแน่วแน่มั่นคงต่อ เป้าหมาย เป้าหมายที่ยากกว่าก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่า เป้าหมายที่ยากที่ ได้รับการยอมรับจะถูกกระตุ้นระดับความพยายามที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น 3) บุคคลจะ ทำงานได้ดียิ่งขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับข้อมูลย้อนกลับว่าทำงานได้ดีเพียงใดในการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบความแตกต่างว่าพวกเขาทำอะไรสำเร็จไปแล้วบ้าง และมีอะไรที่ต้องทำต่อไป การให้ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้เกิดแนวทางพฤติกรรมในการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยตนเองซึ่งเป็น กระบวนการที่พนักงานสามารถเป็นผู้ตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานได้ด้วยตนเอง หรือ ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากตัวกระบวนการในการทำงานนั้นๆ จะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีพลัง มากกว่ากระบวนการที่ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มาจากภายนอก

แรงจูงใจตามโมเดลการตั้งเป้าหมาย กล่าวถึงว่า เป้าหมายที่ดีจะต้องทำให้ บุคคลยอมรับความท้าทายของระดับเป้าหมายที่สูงขึ้น และการยอมรับนั้นจะส่งผลทำให้บุคคลถูกจูง ใจยอมรับว่าเป็นเป้าหมายของตนเองหรือที่เรียกว่า มีความผูกพันกับเป้าหมายหรืออุทิศตนให้กับ เป้าหมาย (Goal commitment) นอกจากนั้นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายและการรับรู้โอกาส

¹⁰⁵ เจษฎา นกน้อย, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 131 - 134.

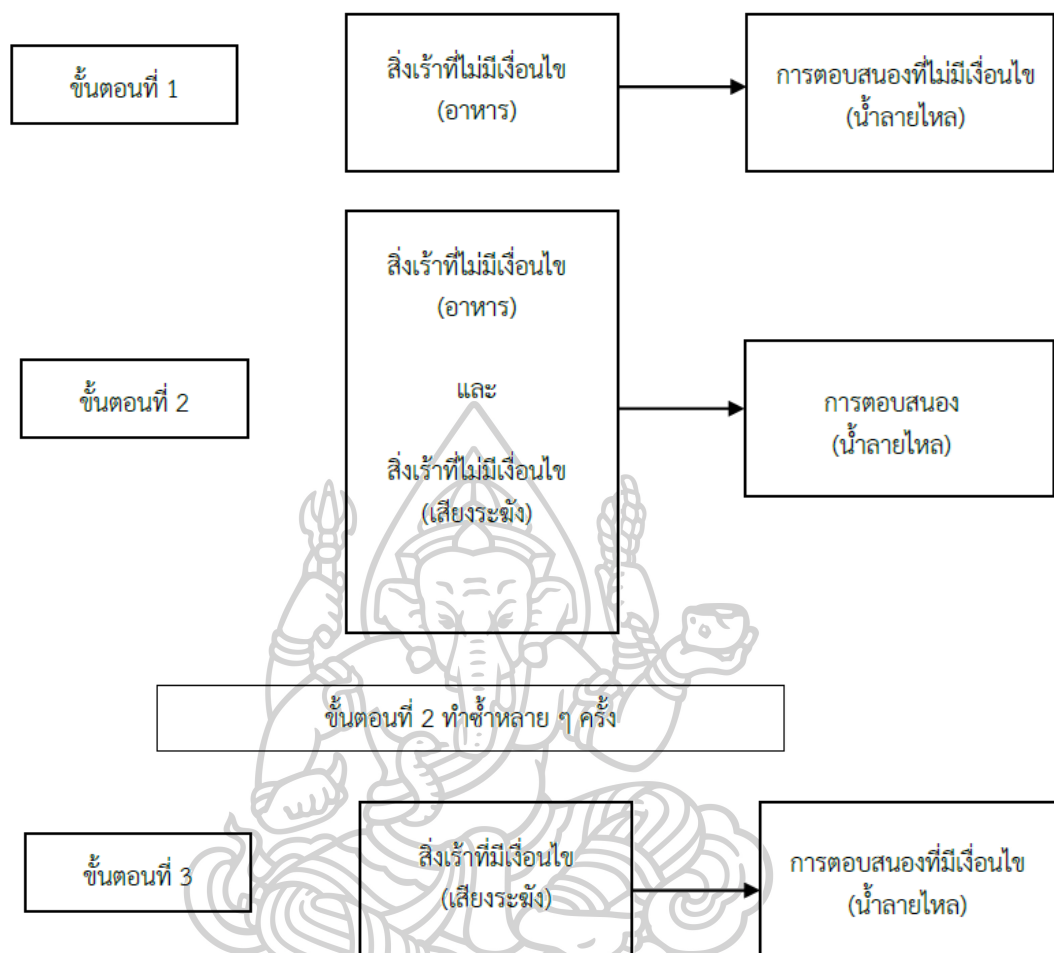
ที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย จะส่งผลต่อความผูกพันกับเป้าหมายนั้นด้วย และส่งผลต่อความเชื่อในความสามารถตนเอง เมื่อบุคคลมีความปรารถนาที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น และรับรู้โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีความเชื่อมั่นว่าตนสามารถไปถึงเป้าหมายนั้นมากเท่าไร เขาก็จะยอมรับว่าเป้าหมายนั้นเป็นของเขามากเท่านั้น ดังนั้นความเชื่อในความสามารถของตนเองและความผูกพันกับเป้าหมายทั้งสองปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายเป็นของตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้มากเท่าใด ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น โมเดลการตั้งเป้าหมายนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาวิจัย และการได้รับการเสนอแนะว่าเป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายกระบวนการตั้งเป้าหมายในการทำงานได้เป็นอย่างดี¹⁰⁶

3. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavior theory) แนวคิดพฤติกรรมนิยมมีมาอย่างยาวนานและมีชื่อเสียงในด้านจิตวิทยา โดยพฤติกรรมนิยมก็คือพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยผลที่จะตามมา ดังนั้นบุคคลจึงมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้มากกว่าแรงจูงใจเพราะพวกเขาพยายามอธิบายว่าสิ่งมีชีวิตเรียนรู้ที่จะประพฤติตนในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง นี่คือเหตุผลว่าทำไมแนวทางเหล่านี้จึงเรียกว่าทฤษฎีการเรียนรู้ ได้แก่ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟ (classic conditioning) และ ทฤษฎีการวางเงื่อนไข/ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Operant Conditioning)

3.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟ (Pavlov and Classic conditioning) พาฟลอฟ (Pavlov) ได้ทำการวิจัยในรัสเซียและต้องการค้นหาว่าสุนัขเรียนรู้ปฏิกิริยาตอบสนองตามธรรมชาติได้อย่างไร พาฟลอฟ (Pavlov) สังเกตว่าเมื่อใดก็ตามที่สุนัขทดลองของเขาได้รับอาหารพวกมันก็จะมีน้ำลายไหล โดยสิ่งนี้เป็นปฏิกิริยาตามธรรมชาติของสุนัขซึ่งเขาให้คำว่า “การตอบสนองแบบไม่มีเงื่อนไข” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการปรับสภาพ โดยขั้นตอนต่อไปคือการเชื่อมโยงสิ่งที่ พาฟลอฟ (Pavlov) เรียกว่า สิ่งเร้าที่ไม่มีเงื่อนไข (อาหาร) กับสิ่งเร้าที่มีเงื่อนไข (เสียงระฆัง) โดยจะตีระฆังทุกครั้งที่ให้อาหาร และ พาฟลอฟ (Pavlov) พยายามให้สุนัขเรียนรู้ว่าเสียงกระดิ่งนั้นสัมพันธ์กับรูปลักษณ์ของอาหาร หลังจากทำซ้ำหลายครั้งสุนัขก็น้ำลายไหลผ่านโดยอัตโนมัติ เมื่อมีการส่งเสียงระฆัง ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการปรับสภาพคือการตอบสนองแบบนี้เงื่อนไขการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองเกิดขึ้นได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้โดยในรูปแบบการปรับสภาพแบบดั้งเดิมน้ำลายไหลถูกกำหนดเงื่อนไขให้เกิดขึ้นเนื่องจากการเชื่อมโยง¹⁰⁷

¹⁰⁶ รัตติกรณ์ จงวิศาล, จิตวิทยาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 138.

¹⁰⁷ John Martin, *Organizational behavior and management* (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 146.



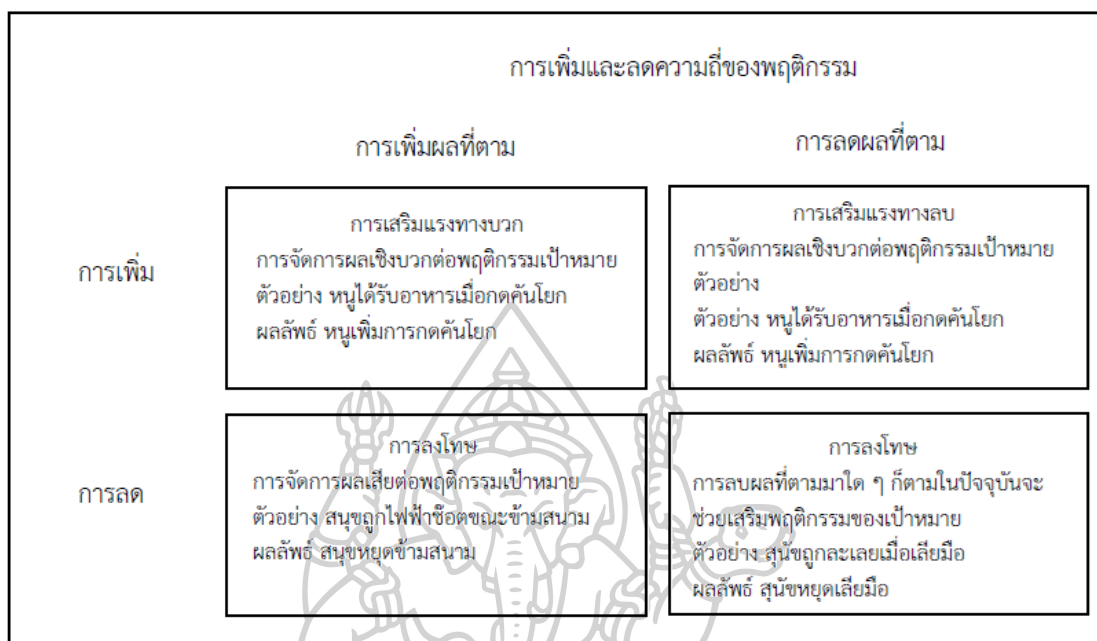
แผนภูมิที่ 24: ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟ (Pavlov and Classic conditioning)

ที่มา: John Martin, **Organizational behavior and management** (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 147.

3.2) ทฤษฎีการวางเงื่อนไข/ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner and Operant Conditioning) สกินเนอร์ (Skinner) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยได้เสนอความแตกต่างของพฤติกรรม 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้า เช่น น้ำลายไหลเมื่อเห็นอาหาร และ 2) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้าแบบเลือกปฏิบัติ เช่น การเคาะประตู ซึ่งเป็นสิ่งที่เรารู้ว่ามีคนพยายามจะพบโดยมีวัตถุประสงค์บางอย่าง แต่ไม่ได้บังคับให้เราต้องเปิดประตู

โดยการทดลองที่มีชื่อเสียงคือการทดลองกับหนูที่ถูกวางไว้ในกล่อง โดยเมื่อหนูเข้าใกล้คันโยกก็จะมีอาหารในถาดอาหาร โดยหนูอาจสัมผัสโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตั้งใจสัมผัสก็จะมีอาหารในถาดเช่นเดียวกัน ซึ่งการปรับสภาพผู้ปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเปลี่ยนความน่าจะเป็นหรือความถี่พฤติกรรมเรียกว่าการเสริมแรง โดยทั่วไปการเสริมแรงจะเกี่ยวกับกระบวนการ 4 ประการ

ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การลงโทษทางบวก การลงโทษทางลบ ดังแผนภูมิที่ 25 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 25: กระบวนการเปลี่ยนพฤติกรรม 4 ประการ

ที่มา: John Martin, **Organizational behavior and management** (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 148.

เมื่อพฤติกรรมเป้าหมายได้รับการหล่อหลอมผ่านการเสริมแรงแล้ว ไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงทุกครั้งเพื่อรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ โดยกระบวนการเปลี่ยนพฤติกรรม 4 ประการมีอิทธิพลต่อระดับและอัตราการทำซ้ำ โดยอธิบายได้ดังนี้

1. การเสริมแรงในช่วงเวลาที่แน่นอน การเสริมแรงจะเกิดขึ้นหลังจากการทำซ้ำของกิจกรรมและกิจกรรมหนึ่งตามจำนวนที่กำหนด ตัวอย่างเช่น การกดคันโยกทำครั้งจะได้อาหาร 1 เม็ด ซึ่งการกระทำแบบนี้มีแนวโน้มที่จะสร้างอัตราตอบสนองที่สม่ำเสมอ
2. การเสริมแรงในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน เป็นผลมาจากพฤติกรรมที่ต้องการซ้ำ ๆ กันในจำนวนที่แตกต่างกันสิ่งนี้ทำให้เกิดอัตราตอบสนองที่รวดเร็วอย่างต่อเนื่องเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถคาดเดาได้ว่าการตอบสนองเมื่อใดจะได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ
3. การให้แรงเสริมในอัตราส่วนที่แน่นอน สิ่งนี้จะสร้างการเสริมแรงตามพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยมีการเสริมแรงในครั้งแรกหลังจากช่วงเวลาที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมภายใต้ระบบการปกครองนี้เกือบจะหยุดลงหลังจากได้รับรางวัลจนกว่าจะถึงกำหนดใน

ช่วงเวลาถัดไป เมื่อเริ่มต้นอีกครั้งจะทำให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจและจัดตารางเวลาที่ถูกกำหนดไว้ได้

4. การให้แรงเสริมในอัตราส่วนที่ไม่แน่นอน คือ ช่วงเวลาที่อาหารจะถูกจำหน่ายในเวลาที่แตกต่างกัน เป็นการให้แรงเสริมในลักษณะที่ไม่สามารถคาดคะเนได้ถูกว่าเมื่อไรจึงจะได้รับแรงเสริม ดังนั้นจึงต้องแสดงพฤติกรรมเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่รวดเร็วเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

จากการเสริมแรงในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนและการให้แรงเสริมในอัตราส่วนที่ไม่แน่นอน จะทำให้เกิดอัตราการตอบสนองที่ยั่งยืนและรวดเร็ว ดังนั้นจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการรักษาพฤติกรรมที่ต้องการ¹⁰⁸

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามที่ได้มีการประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 เพื่อบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการ¹⁰⁹

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 5 สหวิทยาเขต ได้แก่

สหวิทยาเขตราชบุรี 1 ประกอบด้วย โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา โรงเรียนครุราชบุรีรังสฤษฎ์ โรงเรียนด่านทับตะโกราชบุรีอุปถัมภ์ และโรงเรียนบ้านควายวิทยา

สหวิทยาเขตราชบุรี 2 ประกอบด้วย โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ โรงเรียนแคทรายวิทยา โรงเรียนรัฐราชบุรีอุปถัมภ์ โรงเรียนปากท่อพิทยาคม โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์และโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

¹⁰⁸ John Martin, *Organizational behavior and management* (Hampshire: Annabel Ainscow, 2017), 147-148.

¹⁰⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, “รายงานการสังเคราะห์การประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปี พ.ศ.2565,” 2566.

สหวิทยาเขตราชบุรี 3 ประกอบด้วย โรงเรียนสายธรรมจันทร์ โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ โรงเรียนเนกขัมมิยา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี และโรงเรียนโสภณศิริราษฎร์

สหวิทยาเขตราชบุรี 4 ประกอบด้วย โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี โรงเรียนหนองโพวิทยา โรงเรียนท่ามะขามวิทยา โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา และโรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์”

สหวิทยาเขตราชบุรี 5 ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม และโรงเรียนช่องพรานวิทยา¹¹⁰

ตารางที่ 1 สถานศึกษาจำแนกตามเครือข่ายสหวิทยาเขต

ที่	โรงเรียน	สหวิทยาเขต	ตำบล	อำเภอ
1	เบญจมาชุตี ราชบุรี	สหวิทยาเขตราชบุรี 1	หน้าเมือง	เมืองราชบุรี
2	สวนผึ้งวิทยา		สวนผึ้ง	สวนผึ้ง
3	คุรุราษฎร์รังสฤษฎ์		จอมบึง	จอมบึง
4	ด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์		ด่านทับตะโก	จอมบึง
5	บ้านคาวิทยา		บ้านคา	บ้านคา
6	ราชโบริกานุเคราะห์	สหวิทยาเขตราชบุรี 2	หน้าเมือง	เมืองราชบุรี
7	แคทรายวิทยา		คูบัว	เมืองราชบุรี
8	รัฐราษฎร์อุปถัมภ์		อ่างทอง	เมืองราชบุรี
9	ปากท่อพิทยาคม		ปากท่อ	ปากท่อ
10	วัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์		ทุ่งหลวง	ปากท่อ
11	บรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	สหวิทยาเขตราชบุรี 3	อ่างหิน	ปากท่อ
12	สายธรรมจันทร์		ท่งน้ำดี	ดำเนินสะดวก
13	ประสาทรัฐประชากิจ		ประสาธสิทธิ์	ดำเนินสะดวก
14	เนกขัมมิยา		แพ่งพวย	ดำเนินสะดวก
15	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี		ดอนคลัง	ดำเนินสะดวก
16	โสภณศิริราษฎร์		วัดเพลง	วัดเพลง

¹¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, “แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566-2570)ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568),” มกราคม 2566.

ตารางที่ 1 สถานศึกษาจำแนกตามเครือข่ายสหวิทยาเขต สังกัด สพม.ราชบุรี (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	สหวิทยาเขต	ตำบล	อำเภอ
17	โพธารัตนาสนี	สหวิทยาเขตราชบุรี 4	คลองตากด	โพธาราม
18	หนองโพวิทยา		หนองโพ	โพธาราม
19	ท่ามะขามวิทยา		ดอนทราย	โพธาราม
20	บางแพปฐมพิทยา		บางแพ	บางแพ
21	โพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์”		โพหัก	บางแพ
22	มัธยมวัดดอนตูม	สหวิทยาเขตราชบุรี 5	บ้านโป่ง	บ้านโป่ง
23	รัตนราษฎร์บำรุง		บ้านโป่ง	บ้านโป่ง
24	กรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม		กรับใหญ่	
25	หนองปลาหมอพิทยาคม		หนองปลาหมอ	บ้านโป่ง
26	ช่องพรานวิทยา		เตาปูน	โพธาราม

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, “แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568),” 2568, 21.

ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาและลูกจ้าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่	โรงเรียน	ผอ.	รอง ผอ.	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ (ผู้สอน)	ครูอัตราจ้าง	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ (ยกเว้นผู้สอน)	ลูกจ้างชั่วคราว	บุคลากรทางการศึกษา 38 ค.(2)	รวมทั้งสิ้น
1	ราชโบริกานุเคราะห์	1	4	159	2	5	3	1	72		247
2	เบญจมาราชูทิศ ราชบุรี	1	3	135	2	6	5		39	1	192
3	โพธารัตนาเสนี	1	4	129		1		1	19		155
4	รัตนราษฎร์บำรุง	1	3	123		1	1		29		158
5	คุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	1	4	88		2			19		114
6	สายธรรมจันทร์	1	4	84	2	2	3		13		109
7	สวนผึ้งวิทยา	1	4	75	2	3	1		3		89
8	บางแพปฐมวิทยา	1	2	49	1	3	3		7		66
9	กรับใหญ่ว่องกุลกิจ พิทยาคม	1	2	48		5	1		5		62
10	รัฐราษฎร์อุปถัมภ์	1	2	45	2	3			8		61
11	ประสาทรัฐประชากิจ	1	2	43		1			6		53
12	บรมราชินีนาถ ราชวิทยาลัย	1	2	38		4	3		25		73
13	ช่องพรานวิทยา	1	1	34		1			4		41
14	บ้านคาวิทยา	1	2	34		1	1		2		41
15	มัธยมวัดดอนตูม	1	1	32			2		2		38
16	ด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	1	1	30		2	1		1		36
17	ปากท่อพิทยาคม	1	1	30		1	3		5		41

ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ผอ.	รอง ผอ.	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ (ผู้สอน)	ครูอัตราจ้าง	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ (ยกเว้นผู้สอน)	ลูกจ้างชั่วคราว	บุคลากรทางการศึกษา 38 ค.(2)	รวมทั้งสิ้น
18	โสภณศิริราษฎร์	1	1	26		4			5		37
19	วัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์	1	1	24		2			1		29
20	ท่ามะขามวิทยา	1	1	20		6			3		31
21	หนองโพวิทยา	1	1	15					3		20
22	หนองปลาหมอพิทยาคม	1		14	1	2			2		20
23	เตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการ ราชบุรี	1	1	12		1			1		16
24	แคทรายวิทยา	1		10	1	1			2		15
25	โพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์ อุปถัมภ์”	1	1	9					1		12
26	เนกขัมวิทยา	1		8		2			1		12
รวมทั้งสิ้น		26	48	1,314	13	59	27	2	278	1	1,768

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, “แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568),” 2568, 22-23.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ 2) การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามตำแหน่ง เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และจังหวัดที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ไม่แตกต่างกัน¹¹¹

ณัฐชา พิกุลทอง ได้ศึกษา คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹²

อุมล สอนดี ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการควบคุมและประเมินผล 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การจัดให้มีการ

¹¹¹ พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558), ข.

¹¹² ณัฐชา พิกุลทอง, “คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9,” วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร 8, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 1.

พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย การควบคุมและประเมินผล (X_4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน (Y_{tot}) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 72.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ $\hat{Y} = 0.93 + 0.29(X_4) + 0.20(X_1) + 0.16(X_2) + 0.15(X_3)^{113}$

ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁴

มาติกา ถิ่นกระโทก ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบอันดับที่ 1 คือด้านการประเมินกลยุทธ์ รองลงมา คือด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และอันดับสุดท้ายคือด้านการกำหนดกลยุทธ์ 2) ประสิทธิภาพการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับที่ 1 คือด้านการบริหารวิชาการ รองลงมาคือด้านการบริหารทั่วไป ด้านบริหารงบประมาณและอันดับสุดท้ายคือ ด้านบริหารบุคคล 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา

¹¹³ ฤมล สอนดี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี,” *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย* 9, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 229 – 230.

¹¹⁴ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร* 10, 1 (2562): 596.

โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบุญราษฎร์อุปถัมภ์” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹¹⁵

ทินกร ไทยเจริญ ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้การปฏิบัติตามกลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์การประเมินและควบคุม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ขั้นประเมิน ขั้นสร้างความสนใจ ขั้นสำรวจและค้นหา ขั้นขยายความรู้และขั้นอธิบายและลงข้อสรุป 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน¹¹⁶

สุนันทา สายส้าง ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

¹¹⁵ มาติกา ถินกระโทก, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบุญราษฎร์อุปถัมภ์” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี,” วารสารสหวิทยาการ พัฒนา 2, 2 (มิถุนายน-ธันวาคม 2566): 28 – 29.

¹¹⁶ ทินกร ไทยเจริญ, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร,” วารสารปรัชญาปริทรรศน์ 28, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2566): 252.

ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .906$ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้านคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $\hat{Y} = -.060 + .053(X_2) + .667(X_3) + .298(X_4)$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $\hat{Z}_Y = .050Z_{X2} + .657Z_{X3} + .276Z_{X4}$ ¹¹⁷

ไชยทัศน์ กิ่งเกาะยาว ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุด 2) เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการควบคุมและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการตรวจสอบสภาพแวดล้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹¹⁸

จิตลดา สวัสดิ์ศรี ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

¹¹⁷ สุนันทา สายส้าง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มจร** 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566): 241 – 243.

¹¹⁸ ไชยทัศน์ กิ่งเกาะยาว, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง,” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 10, 1 (มกราคม – เมษายน, 2568): 1387-1388.

โดยจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและเงินเดือนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹¹⁹

ศรัญญา กัณโสภา ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปัจจัยจูงใจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านด้านลักษณะงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และปัจจัยค่าจูง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาวะการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการนิเทศงาน ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามระดับการศึกษา ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสำเร็จของงานและด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยค่าจูง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านลักษณะของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยค่าจูงโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามภูมิลำเนา ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านความสำเร็จของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการนิเทศและด้านสภาวะการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁰

¹¹⁹ จิตลดา สวัสดิ์ศรี, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง.

¹²⁰ ศรัญญา กัณโสภา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18” (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง.

อุษา กลิ่นเจริญ ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ปัจจัยสุขอนามัย โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านบังคับบัญชา ตามลำดับ และปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้านงานที่ท้าทาย ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จ ตามลำดับ¹²¹

เมตตา สอนเสนา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านเงินเดือน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 4 ด้านร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอน

¹²¹ อุษา กลิ่นเจริญ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2” (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .084 ($R^2 = 0.843$) อำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ร้อยละ 71.00 ($R^2 = 0.710$) แสดงว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนทั้ง 4 ด้านร่วมพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน¹²²

จรัส แก้วมณี ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการประสานงาน ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข และด้านการมีความคิดริเริ่มตามลำดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความสำเร็จของงาน ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = 0.581^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการอบรม พัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมทั้งนโยบายในการจัดอบรมเทคนิคการพัฒนาคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา¹²³

อรอุมา จันนป ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตด้านที่อยู่ในระดับมากได้ดังนี้ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน ด้านนโยบายในการบริหาร ด้านเงินเดือน 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม จำแนกตาม

¹²² เมตตา สอนเสนา, “ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 38, 1 (มกราคม – มีนาคม 2558), 128-131.

¹²³ จรัส แก้วมณี, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี,” (การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2561), ข-ค.

ตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายด้านพบว่า ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน¹²⁴

นพพัชญ์ ฉิดจันทร์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา รองลงมา คือ ด้านการคัดเลือก ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความต่อเนื่อง ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการสรรหา และด้านสิ่งตอบแทน ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านสถานะทางอาชีพด้านนโยบายในการบริหารงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความรับผิดชอบ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านเงินเดือน ด้านความสำเร็จ ด้านลักษณะของงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามลำดับ 3) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์คล้ายตามกัน ซึ่งการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านนโยบายในการบริหารงานมากที่สุดรองลงมา คือ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ และการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานน้อย

ที่สุด¹²⁵

¹²⁴ อรุมา จันนป, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม,” *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร* 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 378.

¹²⁵ นพพัชญ์ ฉิดจันทร์, “การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.

สุพรรณิกา รุจิณชัยกุล ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความมั่นคงของที่ทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้า 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ รายได้ ระดับการศึกษา และวิทยฐานะ¹²⁶

ฐานิกา บุญโทน ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างนับสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁷

ณัฐพล หงษ์คำ ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มโรงเรียนที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่สูงที่สุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และด้านที่ต่ำสุดคือ ทักษะด้านเทคนิค 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านความผูกพัน และด้านที่ต่ำสุดคือ ด้านอำนาจ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มโรงเรียนที่ 2 พบว่า มี

¹²⁶ สุพรรณิกา รุจิณชัยกุล, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12,” *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช* 13, 1 (มกราคม – เมษายน, 2564): 33.

¹²⁷ ฐานิกา บุญโทน, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง,” (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565), จ.

ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยรวมเท่ากับ .964 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน¹²⁸

ศักรินทร์ ศรีตระกูล ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตามลำดับ 2) ครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่เพศ วุฒิการศึกษา และช่วงอายุ (ตามเจนเนอเรชัน X Y และ Z) ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน¹²⁹

อรณพ ภักดีชน และ นิยมพีชนะ ได้ศึกษา ความสำเร็จความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$, S.D.=0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีปฏิบัติสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=3.55$, S.D.=1.01) รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.54$, S.D.=1.02) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.51$, S.D.=1.01) 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}=3.68$, S.D.=0.98) รองลงมา คือ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.93) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ ($\bar{X}=3.65$, S.D.=0.98) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

¹²⁸ ณัฐพล หงษ์คำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มโรงเรียนที่ 2,” วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยภาพสินธุ์ 1, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2565): 1-2.

¹²⁹ ศักรินทร์ ศรีตระกูล, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2,” วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ 9, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2565): 268.

ผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.84$)¹³⁰

ชญุณัน รุ่งโรจน์ ได้ศึกษา ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา
ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$, $S.D.=0.411$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รองลงมาคือ การกำหนด
ทิศทาง รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ละครสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด
คือการกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80$, $S.D.=0.308$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับ
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จ ด้านที่มีค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุดคือ ด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับสูง
($r_{xy}=0.836$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³¹

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาตุลลาเยฟ (Fatullayev) ได้ศึกษา บทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลใน
สถาบันการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจในการสอนของครูประจำชั้น
ประถมศึกษาตอนปลายและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยพบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการ
เรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครู สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับนักเรียน และ
ท้ายที่สุดคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ล้วนสัมพันธ์โดยตรงกับหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มี
อยู่ โดยบทความนี้วิเคราะห์มาตรการการจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยอิงจากการตอบสนองของครู ซึ่ง

¹³⁰ อรรถนพ ภัคดีชน และ นิยดา เปี่ยมพีชนะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาฬสินธุ์,” วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์ 8, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2567): 187.

¹³¹ ชญุณัน รุ่งโรจน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา,”
วารสารสหวิทยาการและนวัตกรรมการจัดการ 3, 1 (มกราคม – เมษายน 2568): 9 – 11.

มุ่งเป้าไปที่การเพิ่มแรงจูงใจทางการสอนและการสร้างความมั่นใจว่านักเรียนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาอย่างเข้มข้นมากขึ้น¹³²

นาชโซนี (Nachshoni) ได้ศึกษา ผลกระทบของผู้บริหารต่อแรงจูงใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักจากผู้บริหารโรงเรียนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูของคือทัศนคติต่อครู การให้ความสำคัญกับงานที่ครูทำ การมอบหมายความรับผิดชอบ และการให้ข้อเสนอแนะ การประเมิน และการชื่นชม ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู และเชื่อมโยงครูกับทีม โดยแรงจูงใจของครูเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับความยืดหยุ่นและความสำเร็จในระยะยาวของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความเอาใจใส่และการลงทุนของผู้บริหารโรงเรียน ครูที่ได้รับ ความชื่นชมจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและมีความรับผิดชอบ จะมีแรงจูงใจสูงและต้องการอยู่ในงานของตนเองต่อไปและยังทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง¹³³



¹³² Vagif Fatullayev, “The Role of Effective Statagic Management in Secondary Education Institutions in Teaching Motivation of V-XI Class Teachers,” **Scientific Works of the Institute of Education of the Republic of Azerbaijan** 91, 1 (November 2024): 117.

¹³³ Amizur Nachshoni, “The Impact of Principal on Teacher Motivation in Secondary Schools,” **Journal of Artificial Intelligence General Science JAIGS** 4, 1 (April 2024): 36.

สรุป

จากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนที่ดีซึ่งจะต้องก้าวทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้และเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) 4) การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control) ซึ่งหากมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังที่กล่าวมานี้แล้วนั้น ก็จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งแรงจูงใจนั้น ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ได้แก่ 1) ความสำเร็จ (Achievement) 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ความก้าวหน้า (Advancement) 4) ลักษณะของงาน (Work itself) 5) การเติบโตที่เป็นไปได้ (Possibility of growth) 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ได้แก่ 1) วิธีการบังคับบัญชา (Supervisor Technical) 2) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Supervisor) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers) 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) 6) เงินเดือน (Salary) 7) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) 8) สถานะของอาชีพ (status) 9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Securit)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยใช้ผู้ให้ข้อมูล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน วิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอน การดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการวิจัย

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรค จากตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ บทความวิชาการ รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์ และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างให้ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ควบคุม วิทยานิพนธ์ตรวจสอบ จากนั้นนำมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามของแบบสอบถามของงานวิจัย จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี แล้วรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติแล้วจึงแปลผลการวิเคราะห์ของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย

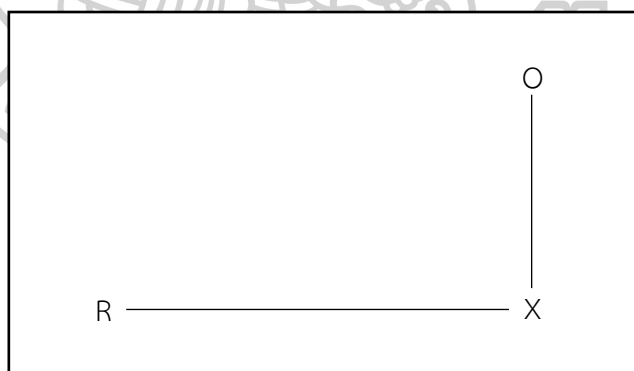
การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จากนั้นจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบตัวอย่างกลุ่มเดียวที่มีการวัดครั้งเดียวไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non-Experimental Case Study Design) ซึ่งแสดงเป็นแบบแผน (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 26 แห่ง โดยแบ่งเป็นอำเภอเมืองราชบุรี 4 แห่ง อำเภออัมพวา 2 แห่ง อำเภอดำเนินสะดวก 4 แห่ง อำเภอบางแพ 2 แห่ง อำเภอบ้านคา 1 แห่ง อำเภอบ้านโป่ง 4 แห่ง อำเภอปากท่อ 3 แห่ง อำเภอโพธาราม 4 แห่ง อำเภอวัดเพลง 1 แห่ง และ อำเภอสวนผึ้ง 1 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง ซึ่งได้มาจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของ *เครซีและมอร์แกน* (Krejcie & Morgan)¹³⁴

จากนั้นผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูจำนวน 1 คน จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

¹³⁴ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement* 30, 3, (November 1970): 608.

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาราชบุรี	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครู	รวม
รวม	26	24	24	24	24	72

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

- 1.1 เพศ ประกอบด้วย เพศชาย เพศหญิง
- 1.2 อายุ ประกอบด้วย อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 1) อายุต่ำกว่า 30 ปี 2) อายุ 31 - 40 ปี 3) อายุ 41 - 50 ปี 4) อายุ 51-60 ปี
- 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด ประกอบด้วย ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- 1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู
- 1.5 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประกอบด้วย ระยะเวลาในการทำงานในสถานศึกษาในตำแหน่งปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) ไม่เกิน 5 ปี 2) 6 - 10 ปี 3) 11 - 15 ปี 4) 16 - 20 ปี 5) 20 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบไปด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยตัวแปรต้น คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยผู้วิจัยได้นิยามและพัฒนา

จากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารของ วิลเลน และคณะ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning: X_1)

คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weak: W) ประกอบไปด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และทรัพยากรขององค์กร รวมถึงมีการติดตาม ประเมิน และ เผยแพร่ข้อมูล เพื่อนำไปกำหนดทิศทางในการบริหารโรงเรียนต่อไป

2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation: X_2)

คือการค้นหาแนวทาง วิเคราะห์ และตัดสินใจ ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจที่แสดงออกถึงการจัดการต่อสังคม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมและสะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นการระบุวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และการกำหนดนโยบายที่เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2.1.3 การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation: X_3)

คือ การนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านแผนงานที่มีการสนับสนุนยุทธศาสตร์ มีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ และรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เช่น เช่น งบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในโดยรวม โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการขององค์กร

2.1.4 การประเมินและการควบคุม (Evaluation and control: X_4)

คือ การติดตามกิจกรรมขององค์กรและผลปฏิบัติงาน โดยนำผลการตรวจสอบไปเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพที่ต้องการ และผู้บริหารนำข้อมูลที่ใช้ไปปรับใช้ในการควบคุม และแก้ปัญหา ซึ่งการประเมินและการควบคุม จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดอ่อนของแผนงานเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานในอนาคตต่อไปได้

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot})

เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้วิจัยได้พัฒนานิยามจากแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and others) ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor, Y_1) คือ ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานของครู มีความสำคัญในการที่ส่งผลให้การดำเนินการนั้นสำเร็จโดยการเพิ่มปัจจัยที่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในชีวิต การมีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้มีทัศนคติในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 5 ตัวแปร ดังนี้

1.1 ความสำเร็จ (Achievement, $Y_{1.1}$) คือ การที่บุคคลมีความพึงพอใจในงาน สามารถในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ และมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition, $Y_{1.2}$) คือ การยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ประชาชนทั่วไป หรือบุคคลอื่นในฝ่ายบริหาร โดยมีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนับถือ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself, $Y_{1.3}$) คือ การมีเจตคติที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ยากหรือง่าย โดยงานจะมีลักษณะที่หลากหลาย เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.4 ความก้าวหน้า (Advancement, $Y_{1.4}$) คือ โอกาสในการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ หรือได้รับโอกาสทำงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนในการในการพัฒนางานตนเองจากการอบรม สัมมนา เข้าศึกษาต่อ

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility, $Y_{1.5}$) คือ ความพึงพอใจจากการได้รับผิดชอบในงานของตนเองหรือของผู้อื่น หรืองานใหม่ ๆ รวมถึงการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor, Y_2) คือ ปัจจัยที่ทำให้ที่พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขในการทำงาน เช่น ความไม่ยุติธรรมหรือไม่เป็นระเบียบ ด้วยเหตุผลนี้จึงกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตในการทำงานนั่นเอง โดยปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) นี้จะส่งผลต่อการยับยั้งไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ประกอบด้วย การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารขององค์กร ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้คือการป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานหรือประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 9 ตัวแปรดังนี้

2.1 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision Technical, $Y_{2.1}$) คือ ความสามารถ ความยุติธรรม การเต็มใจในการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บริหาร คอยกำกับดูแลให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Supervisor, $Y_{2.2}$) คือ การมีความสัมพันธ์อันมิตรที่ดี สามารถเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ รับฟังความคิดเห็น ให้เครดิตในการทำงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Subordinates, $Y_{2.3}$) คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations Peers, $Y_{2.4}$) คือ ความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือในการทำงาน และให้ความสำคัญว่าครูเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร

2.5 สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions, $Y_{2.5}$) คือ ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน การได้รับงานในปริมาณที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีแสงสว่าง เครื่องมือ พื้นที่ในการทำงาน และคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

2.6 เงินเดือน (Salary, $Y_{2.6}$) คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ รวมถึงความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนหรือการขึ้นเงินเดือน

2.7 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration, $Y_{2.7}$) คือ การระบุนโยบายในภาพรวมขององค์กร และลักษณะการบริหาร ในเรื่องของงบประมาณ ระบบการบริหารงาน และมีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ

2.8 สถานะของอาชีพ (status, $Y_{2.8}$) คือ การได้รับการยอมรับในอาชีพของตนเองจากคนอื่น ๆ ว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี รวมถึงการได้รับสิทธิพิเศษจากการปฏิบัติงาน

2.9 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security, $Y_{2.9}$) คือ ความรู้สึกปลอดภัยในอาชีพหรือหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบจากองค์กร ความมั่นคงในอาชีพและองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and others)

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 อันดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹³⁵ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

¹³⁵ บุญจันทร์ สีสันต์, วิธีวิจัยทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: หจก. มินเซอริส ซัพพลาย, 2563), 70.

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่พัฒนาและสร้างในรูปแบบของแบบสอบถามความคิดเห็น ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด วรรณกรรม ตำรา และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตอบคำถามของงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือที่สร้างให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ เพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยเทคนิค IOC (index of item objective congruence) โดยใช้เกณฑ์ IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงใหม่ให้สมบูรณ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์ผล IOC พบว่ามีค่าระหว่าง 0.8 – 1.00

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อได้เครื่องมือที่สมบูรณ์แล้วจึงนำไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 10 แห่ง แห่งละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งมีบริบทและมีที่ตั้งใกล้เคียงกัน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹³⁶ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) โดยใช้เกณฑ์มากกว่า 0.7 ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .985 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของข้อคำถามในส่วนของตัวแปรต้น เท่ากับ .955 อีกทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของข้อคำถามในส่วนของตัวแปรตามเท่ากับ .981

¹³⁶ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามความคิดเห็นให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีขั้นตอนเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนดังนี้เพื่อให้งานวิจัยนี้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือไปยังคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดทำหนังสือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีและสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในระบบ My – Office ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมและติดตามข้อมูลทางออนไลน์ (Google form)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) หลังจากที่ได้ส่งแบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว จึงดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำคะแนนที่ได้รับการตรวจแล้วไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามของการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ (Best)¹³⁷ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ใช้การ

¹³⁷ John W. Best , **Research in Education**, 10th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2014), 318.

วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient : r_{xy}) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ¹³⁸

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.0 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับสูง

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 2) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ใช้แผนแบบการวิจัยเป็นแบบตัวอย่างกลุ่มเดียวที่มีการวัดครั้งเดียวไม่มี การทดลอง (The One Shot, Non-Experimental Case Study Design) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง เลือก กลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา ละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 3) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinion questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง

¹³⁸ ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุโข, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

กับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and others) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient : r_{xy})



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามกลับคืนมา 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (Frequency : f) และร้อยละ (Percentage : %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	31	43.06
	หญิง	41	56.94
	รวม	72	100.00
2	อายุ		
	อายุต่ำกว่า 30 ปี	13	18.06
	อายุ 31 - 40 ปี	28	38.89
	อายุ 41 - 50	19	26.39
	อายุ 51-60 ปี	12	16.66
	รวม	72	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	20	27.78
	ปริญญาโท	47	65.28
	ปริญญาเอก	5	6.94
	รวม	72	100.00
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	24	33.33
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา	24	33.33
	ครู	24	33.33
	รวม	72	100.00
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	ไม่เกิน 5 ปี	31	43.06
	6 - 10 ปี	23	31.94
	11 - 15 ปี	12	16.66
	16 - 20 ปี	3	4.17
	20 ปีขึ้นไป	3	4.17
	รวม	72	100.00

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่าสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 56.94 เพศชาย มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 43.06 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมาคือ อายุ 41 – 50 ปี มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 อายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.06 และอายุ 51 – 60 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 65.28 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 และ ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 อีกทั้งตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามตาม ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และตำแหน่งครู มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รวมถึงประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 43.06 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 31.94 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 – 15 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 – 20 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 20 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับใด ผู้วิเคราะห์ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :

S.D.) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาาราชบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา จำนวน 24 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน โดยพิจารณาคำมีขมิเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบ แบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 คำมีขมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาาราชบุรี โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=72)

ด้าน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาาราชบุรี (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	4.46	0.41	มาก
2	การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	4.43	0.40	มาก
3	การดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3)	4.40	0.46	มาก
4	การประเมินและการควบคุม (X_4)	4.44	0.41	มาก
รวม (X_{tot})		4.44	0.37	มาก

จากการตารางที่ 5 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาาราชบุรี โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.37) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามีขมิเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.41) การประเมินและการควบคุม ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.41) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.40) และ ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.46) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.41 – 0.46 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาาราชบุรี เป็นรายด้าน โดยใช้คำมีขมิเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7 – 10 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสขราชบุรี ด้านการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม (X_1)

(n=72)

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพภายนอก เพื่อ วิเคราะห์หาโอกาส และอุปสรรคในการกำหนด ทิศทางการดำเนินการของโรงเรียน	4.47	0.53	มาก
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากการสภาพแวดล้อมทางสังคม	4.44	0.55	มาก
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากการสภาพแวดล้อมการทำงาน	4.51	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน	4.53	0.60	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจาก โครงสร้างขององค์กร	4.43	0.55	มาก
6	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจาก วัฒนธรรมขององค์กร	4.44	0.58	มาก
7	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจาก ทรัพยากรขององค์กร	4.40	0.60	มาก
8	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อ นำไปกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน	4.40	0.55	มาก
9	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมแก่คณะครู เพื่อให้สามารถ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.53	0.53	มากที่สุด
	รวม (X_1)	4.46	0.41	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแก่คณะครูเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ และพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพภายนอกเพื่อวิเคราะห์หาโอกาส และอุปสรรคในการกำหนดทิศทางการดำเนินการของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมทางสังคม ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากวัฒนธรรมขององค์กร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากโครงสร้างขององค์กร ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำไปกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากทรัพยากรขององค์กร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.53 – 0.60 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)

(n=72)

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการดำเนินงาน โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ	4.36	0.59	มาก
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจเลือก แนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนได้	4.47	0.58	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่แสดงถึงการมีส่วน ร่วมต่อสังคม	4.43	0.62	มาก
4	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สะท้อนให้เห็น ถึงพันธกิจของโรงเรียน	4.46	0.56	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดตัวบ่งชี้และระยะเวลาของการ ดำเนินงานที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	4.44	0.58	มาก
6	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ สะท้อนถึงการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์	4.43	0.55	มาก
7	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ทำให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่กำหนด	4.44	0.63	มาก
รวม (X_2)		4.43	0.40	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารกำหนดตัวบ่งชี้และระยะเวลาของการดำเนินงานที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารมี

การกำหนดนโยบายในการทำงานที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ สะท้อนถึงการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจ ที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมต่อสังคม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการ ดำเนินงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.55 – 0.63 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูล น้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์
(X_3)

(n=72)

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามนโยบายที่ได้เผยแพร่	4.37	0.54	มาก
2	แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนสนับสนุนเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์	4.56	0.58	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การดำเนินงาน	4.31	0.64	มาก
4	แผนปฏิบัติงานมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ กิจกรรมและงบประมาณที่ต้องดำเนินการ	4.35	0.54	มาก
5	แผนการปฏิบัติงานโรงเรียน ได้มีแนวทางการ ปฏิบัติที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการขององค์กร	4.43	0.60	มาก
รวม (X_3)		4.40	0.46	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนสนับสนุนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) และพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ แผนการปฏิบัติงานโรงเรียน ได้มีแนวทางการปฏิบัติที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการขององค์กร ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายที่ได้เผยแพร่ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.54) แผนปฏิบัติงานมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมและงบประมาณที่ต้องดำเนินการ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารมีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.54 – 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4)

(n=72)

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินและการควบคุม(X_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการติดตามกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในแผนการปฏิบัติงาน	4.35	0.59	มาก
2	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประสิทธิภาพที่ตั้งไว้	4.51	0.53	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปควบคุมและแก้ปัญหาในการดำเนินงาน	4.46	0.53	มาก
4	ผู้บริหารสามารถระบุดูอ่อนในแผนปฏิบัติงานได้	4.40	0.57	มาก
5	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปพัฒนาระบบการดำเนินงานต่อไป	4.49	0.50	มาก
รวม (X_4)		4.44	0.41	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินและการควบคุม(X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประสิทธิภาพที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.53) และพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปพัฒนาระบบการดำเนินงานต่อไป ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปควบคุมและแก้ปัญหาในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสามารถระบุดูอ่อนในแผนปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารมีการติดตามกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่า

ระหว่าง 0.50 – 0.59 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=72)

ด้าน	แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ราชบุรี (Y_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot})				
1	ความสำเร็จ ($Y_{1.1}$)	4.40	0.41	มาก
2	การยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$)	4.40	0.43	มาก
3	ลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$)	4.33	0.48	มาก
4	ความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$)	4.36	0.45	มาก
5	ความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$)	4.38	0.42	มาก
รวมปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot})		4.37	0.36	มาก
ปัจจัยค้ำจุน (Y_{2tot})				
1	วิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$)	4.36	0.42	มาก
2	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$)	4.37	0.48	มาก
3	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$)	4.35	0.46	มาก
4	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$)	4.39	0.43	มาก
5	สภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$)	4.34	0.45	มาก
6	เงินเดือน ($Y_{2.6}$)	4.31	0.51	มาก
7	นโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$)	4.41	0.45	มาก
8	สถานะของอาชีพ ($Y_{2.8}$)	4.44	0.45	มาก
9	ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$)	4.47	0.44	มาก
รวมปัจจัยค้ำจุน (Y_{2tot})		4.38	0.38	มาก
รวม (Y_{tot})		4.38	0.36	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสขราชบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.36) และเมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยค่าจุน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.38) และ ปัจจัยจูงใจ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.36 – 0.38 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.41) ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.43) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.42) ด้านความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.45) และด้านลักษณะของงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.41 – 0.48 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาปัจจัยค่าจุนเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.44) ด้านสถานะของอาชีพ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.45) ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.45) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.43) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.42) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.46) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.45) และด้านเงินเดือน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.42 – 0.51 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสขราชบุรี เป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot}) รายละเอียดตามตารางที่ 12 – 16 และปัจจัยค่าจุน (Y_{2tot}) รายละเอียดตามตารางที่ 17 – 25 ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ ($Y_{1.1}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ ($Y_{1.1}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและสามารถแก้ไข ปัญหาได้	4.29	0.57	มาก
2	ครูสามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้	4.44	0.50	มาก
3	ครูมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.46	0.58	มาก
รวม ($Y_{1.1}$)		4.40	0.41	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ ($Y_{1.1}$) โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) ครูสามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.50) และ ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและสามารถแก้ไขปัญหาคได้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.50 – 0.58 ซึ่งหมายความว่ามีความมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) (n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากฝ่ายบริหาร	4.28	0.61	มาก
2	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากหัวหน้างาน	4.42	0.52	มาก
3	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	4.46	0.53	มาก
4	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากชุมชนรอบโรงเรียน	4.42	0.64	มาก
รวม ($Y_{1.2}$)		4.40	0.43	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.52) ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากชุมชนรอบโรงเรียน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64) ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากฝ่ายบริหาร ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.52 – 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีเจตคติที่ดีต่องานของตนเอง ไม่ว่าจะงานนั้นจะยากหรือง่าย	4.26	0.56	มาก
2	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.40	0.64	มาก
3	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน	4.31	0.62	มาก
4	งานที่ได้รับมอบหมายมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทำให้ท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	4.36	0.59	มาก
รวม ($Y_{1.3}$)		4.33	0.48	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน ($Y_{1.4}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64) งานที่ได้รับมอบหมายมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทำให้ท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.59) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) ครูมีเจตคติที่ดีต่องานของตนเอง ไม่ว่าจะงานนั้นจะยากหรือง่าย ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.56 – 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$)

($n=72$)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการปฏิบัติงาน	4.31	0.55	มาก
2	ครูได้รับการโอกาสในการรับผิดชอบงานมากขึ้น	4.49	0.58	มาก
3	ครูได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น การอบรม การศึกษาต่อ	4.29	0.57	มาก
รวม ($Y_{1.4}$)		4.36	0.45	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูได้รับการโอกาสในการรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.58) ครูได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) และครูได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น การอบรม การศึกษาต่อสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.55 – 0.58 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$)

($n=72$)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ หรืองานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.57	มาก
2	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามขั้นตอนของโรงเรียน	4.46	0.50	มาก
3	ครูยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้	4.40	0.55	มาก
รวม ($Y_{1.5}$)		4.38	0.42	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.42) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามขั้นตอนของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.50) ครูยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) และครูมีความพึงพอใจในที่รับผิดชอบ หรืองานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.50 – 0.57 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$) (n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถบังคับบัญชา ให้ครูดำเนินงานได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.31	0.52	มาก
2	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ	4.47	0.56	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำกับดูแลให้ครูในโรงเรียนสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	4.31	0.55	มาก
รวม ($Y_{2.1}$)		4.36	0.42	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.42) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสามารถบังคับบัญชา ให้ครูดำเนินงานได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.52) และ ผู้บริหารมีการกำกับดูแลให้ครูในโรงเรียนสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.52 – 0.56 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร	4.29	0.62	มาก
2	ครูสามารถเรียนรู้งาน หรือสอบถามข้อสงสัยกับ ผู้บริหารได้	4.40	0.57	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนในการปฏิบัติงานกับท่าน	4.42	0.52	มาก
4	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์	4.43	0.62	มาก
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.31	0.60	มาก
6	มีการให้เครดิตในการทำงาน	4.39	0.66	มาก
รวม ($Y_{2.2}$)		4.37	0.48	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสนับสนุนในการปฏิบัติงานกับท่าน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.52) ครูสามารถเรียนรู้งาน หรือสอบถามข้อสงสัยกับผู้บริหารได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.57) มีการให้เครดิตในการทำงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) และครูมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.52 – 0.66 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	4.28	0.59	มาก
2	ครูมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.36	0.61	มาก
3	ครูและผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีความสุข	4.42	0.55	มาก
รวม ($Y_{2.3}$)		4.35	0.46	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูและผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.55) ครูมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.61) และ ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.55 – 0.61 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน ($Y_{2.4}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.33	0.56	มาก
2	ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	4.42	0.52	มาก
3	ครูให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.53	มาก
4	ครูได้รับความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน	4.35	0.65	มาก
5	ครูได้รับความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.42	0.60	มาก
รวม ($Y_{2.4}$)		4.39	0.43	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.53) ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.52) ครูได้รับความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.60) ครูได้รับความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.65) ครูและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.52 – 0.65 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้ครูรู้สึกมีความ ปลอดภัยในการทำงาน	4.26	0.58	มาก
2	ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณงานที่เหมาะสม กับความสามารถ	4.36	0.61	มาก
3	ครูมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอในการทำงาน	4.33	0.65	มาก
4	ในที่ทำงานของครูมีแสงสว่างเพียงพอกับการ ทำงาน	4.39	0.55	มาก
5	ครูได้รับอุปกรณ์สำนักงานที่พร้อมต่อการทำงาน	4.28	0.56	มาก
6	ครูมีพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ ในการทำงาน	4.43	0.60	มาก
รวม ($Y_{2.5}$)		4.34	0.45	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูมีพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.60) ในที่ทำงานของครูมีแสงสว่างเพียงพอกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.55) ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.61) ครูมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.65) ครูได้รับอุปกรณ์สำนักงานที่พร้อมต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.56) และ สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้ครูรู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.55 – 0.65 ซึ่งหมายความมีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านเงินเดือน ($Y_{2.6}$)
 (n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านเงินเดือน ($Y_{2.6}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือ สวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	4.24	0.64	มาก
2	ครูมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน รางวัล หรือ สวัสดิการที่ได้รับ	4.39	0.62	มาก
3	ครูมีความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ	4.31	0.62	มาก
รวม ($Y_{2.6}$)		4.31	0.51	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านเงินเดือน ($Y_{2.6}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน รางวัล หรือสวัสดิการที่ได้รับ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.62) ครูมีความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) และครูได้รับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.62 – 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและลักษณะการบริหารในภาพรวมที่ชัดเจน	4.28	0.61	มาก
2	ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการใช้งบประมาณในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า	4.49	0.56	มาก
3	ผู้บริหารมีระบบในการบริหารงานที่ดี	4.38	0.52	มาก
4	ผู้บริหารมีการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน	4.43	0.60	มาก
5	ครูมีอำนาจตัดสินใจเองในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย	4.47	0.56	มาก
รวม ($Y_{2.7}$)		4.41	0.45	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการใช้งบประมาณในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.56) ครูมีอำนาจตัดสินใจเองในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารมีการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารมีระบบในการบริหารงานที่ดี ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.52) และผู้บริหารกำหนดนโยบายและลักษณะการบริหารในภาพรวมที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.52 – 0.61 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ 2562 ด้านสถานะของอาชีพ ($Y_{2.8}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยค่าจ้าง ด้านสถานะของอาชีพ ($Y_{2.8}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับการยอมรับในเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูจากเพื่อนร่วมงาน	4.56	0.58	มากที่สุด
2	ครูได้รับการยกย่องในวิชาชีพครูจากชุมชนและสังคม	4.38	0.74	มาก
3	ครูได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน	4.39	0.70	มาก
รวม ($Y_{2.8}$)		4.44	0.45	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ปีงบประมาณ 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือครูได้รับการยอมรับในเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) และครูได้รับการยกย่องในวิชาชีพครูจากชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่า 0.58 – 0.73 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 24 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$)

(n=72)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยคำจุน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพของตนเอง	4.54	0.50	มากที่สุด
2	ครูรู้สึกมั่นคงในโรงเรียนหรือองค์กร	4.50	0.53	มากที่สุด
3	โรงเรียนสามารถปกป้องครูจากปัญหาต่าง ๆ ได้	4.39	0.64	มาก
4	ครูรู้สึกว่าได้รับความปลอดภัยในหน้าที่ที่ตนเอง ได้รับมอบหมาย	4.43	0.60	มาก
รวม ($Y_{2.9}$)		4.47	0.44	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยคำจุน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.44) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพของตนเอง ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.50) ครูรู้สึกมั่นคงในโรงเรียนหรือองค์กร ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.53) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูรู้สึกว่าได้รับความปลอดภัยในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.60) และโรงเรียนสามารถปกป้องครูจากปัญหาต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.50 – 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ราชบุรี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Correlation
Coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 25



ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

(n = 72)

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน		ความสนใจ (Y _{1.1})	การยอมรับแบบถือ (Y _{1.2})	ลักษณะของอาชีพ (Y _{1.3})	ความก้าวหน้า (Y _{1.4})	ความรับผิดชอบ (Y _{1.5})	ปัจจัยใจ (Y _{1.6})	วิธีการปฏิบัติงาน (Y _{2.1})	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Y _{2.2})	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Y _{2.3})	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Y _{2.4})	สภาพแวดล้อมการทำงาน (Y _{2.5})	เงินเดือน (Y _{2.6})	นโยบายและบริหาร (Y _{2.7})	สถานะของอาชีพ (Y _{2.8})	ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Y _{2.9})	ปัจจัยใจ (Y _{2.10})	ภาพรวม (Y _{tot})
การบริหาร เชิงกลยุทธ์	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (X ₁)	.591**	.641**	.663**	.633**	.590**	.771**	.660**	.660**	.668**	.749**	.636**	.566**	.649**	.439**	.634**	.747**	.790**
	การกำหนด กลยุทธ์ (X ₂)	.491**	.523**	.611**	.475**	.514**	.647**	.603**	.679**	.644**	.690**	.540**	.490**	.604**	.423**	.483**	.681**	.700**
	การดำเนินการตาม กลยุทธ์ (X ₃)	.639**	.636**	.595**	.618**	.578**	.755**	.724**	.698**	.595**	.731**	.538**	.523**	.655**	.355**	.534**	.706**	.756**
	การประเมินผลและ การควบคุม (X ₄)	.575**	.660**	.621**	.574**	.634**	.756**	.678**	.720**	.697**	.772**	.632**	.521**	.671**	.418**	.609**	.754**	.789**
	ภาพรวม (X _{tot})	.647**	.692**	.698**	.648**	.650**	.824**	.750**	.774**	.729**	.826**	.657**	.590**	.725**	.457**	.634**	.811**	.852**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = .852$)

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เป็นรายปัจจัย ($Y_{1tot} - Y_{2tot}$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot}) ($r_{xy} = .824$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยคำจุน (Y_{2tot}) ($r_{xy} = .811$) ตามลำดับ

หากพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) ($r_{xy} = .790$) ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) ($r_{xy} = .789$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) ($r_{xy} = .756$) และด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) ($r_{xy} = .700$)

และพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยจูงใจ (Y_{1tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง 3 คู่ ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) ($r_{xy} = .771$) ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) ($r_{xy} = .756$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) ($r_{xy} = .755$) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 1 คู่ คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) ($r_{xy} = .647$)

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยจูงใจเป็นรายด้าน ($Y_{1.1} - Y_{1.5}$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$) ($r_{xy} = .698$) ด้านการยอมรับนับถือ

($Y_{1.2}$) ($r_{xy} = .692$) ด้านความรับผิดชอบ ($Y_{1.5}$) ($r_{xy} = .650$) ด้านความก้าวหน้า ($Y_{1.4}$) ($r_{xy} = .648$) และด้านความสำเร็จ ($Y_{1.1}$) ($r_{xy} = .647$)

และเมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยค่าจูง (Y_{2tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง 3 คู่ ซึ่งเรียงลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) ($r_{xy} = .754$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) ($r_{xy} = .747$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) ($r_{xy} = .706$) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 1 คู่ คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) ($r_{xy} = .681$)

และเมื่อพิจารณา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยจูงใจเป็นรายด้าน ($Y_{1.1} - Y_{1.5}$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับ ด้านลักษณะของงาน ($Y_{1.3}$) ($r_{xy} = .663$) ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) กับ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) ($r_{xy} = .660$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) ($r_{xy} = .641$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) กับ ด้านความสำเร็จ ($Y_{1.1}$) ($r_{xy} = .639$) และ ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) กับ ด้านการยอมรับนับถือ ($Y_{1.2}$) ($r_{xy} = .636$)

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยจูงใจเป็นรายด้าน ($Y_{2.1} - Y_{2.9}$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง 5 คู่ โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) ($r_{xy} = .826$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$) ($r_{xy} = .774$) ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$) ($r_{xy} = .750$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($Y_{2.3}$) ($r_{xy} = .729$) และด้านนโยบายและการบริหาร ($Y_{2.7}$) ($r_{xy} = .725$) และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 4 คู่ โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($Y_{2.5}$) ($r_{xy} = .657$) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($Y_{2.9}$) ($r_{xy} = .634$) ด้านเงินเดือน ($Y_{2.6}$) ($r_{xy} = .590$) และด้านสถานะของอาชีพ ($Y_{2.8}$) ($r_{xy} = .457$)

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_4$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ปัจจัยค่าจุนเป็นรายด้าน ($Y_{2.1} - Y_{2.9}$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) กับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) ($r_{xy} = .772$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) ($r_{xy} = .749$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) กับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($Y_{2.4}$) ($r_{xy} = .731$) ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ (X_3) กับ ด้านวิธีการบังคับบัญชา ($Y_{2.1}$) ($r_{xy} = .724$) และ ด้านการประเมินและการควบคุม (X_4) กับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($Y_{2.2}$) ($r_{xy} = .720$) ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 2) เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 3) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน และใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg and others) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.985 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient : r_{xy}) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการประเมินและการควบคุม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการดำเนินการ2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ และ 1) ปัจจัยจูงใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน 2) ปัจจัยค่าจูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน และเงินเดือนตามลำดับตามลำดับ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ มากที่สุดรองลงมา คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยค่าจูง ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการผลวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

การวิจัยที่ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ในระยะยาวได้ดี รวมถึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารสถานศึกษา มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ พันธกิจ วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารได้คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมในสถานศึกษา เศรษฐกิจ และชุมชน ภายใต้ความเป็นไปได้และสร้างผลลัพธ์ในทางที่ดีต่อสถานศึกษา ตลอดจนมีการกำหนดแนวนโยบายในการดำเนินงานที่ดี มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่าทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ มีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถ มีการเผยแพร่ข้อมูลในการดำเนินการให้ครูในสถานศึกษาได้ทราบ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถดำเนินงานได้ตามที่วางแผนไว้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งผู้บริหารมีการนำผลที่ได้การปฏิบัติไปตรวจสอบ ประเมินผลว่าผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำปัญหาหรือข้อค้นพบที่ได้ไปพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชา พิกุลทอง ได้ศึกษา คุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤมล สอนดี ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

และการควบคุมและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ มาติกา ถินกระโทก ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินกร ไทยเจริญ ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเทศคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา สายสร้าง ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และด้านการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการประเมินและการควบคุม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่มีค่ามัธยเทศคณิตสูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยผู้บริหารสามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีทำให้สามารถกำหนด โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษาได้ ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงผู้บริหารมีการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ดีด้วยเช่นกัน จึงทำให้ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาได้ ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากรของสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และมีการติดตาม ประเมินผลและเผยแพร่ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้แก่ครูในสถานศึกษา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ที่ได้กล่าวถึง

การวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมไว้ว่า เป็นการติดตาม การประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อระบุปัจจัย เชิงกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุด ในการแสดงผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้การ SWOT โดยย่อมาจาก จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weak: W) โอกาส (Opportunities: O) และ อุปสรรค (Threats: T) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินกร ไทยเจริญ ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบ ประเมินหรือสำรวจข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน 2) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 3) โรงเรียนของท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 4) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 5) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านทรัพยากรภายในโรงเรียน 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทำให้ท่านทราบ สถานภาพความสามารถหลักของโรงเรียนของท่าน 7) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน 8) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านวัฒนธรรมการทำงาน ภายในโรงเรียน 9) โรงเรียนของท่านมีการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการ ตรวจสอบ ประเมิน หรือสำรวจสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ 10) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยทัศน์ กิ่งเกาะยาว ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤมล สอนดี ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก

ในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ แม้ว่าจะมีค่า มัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการนำ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไว้ไปปฏิบัติโดยมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ หรือมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา หรือการสร้างวิธีการประสานงานและบูรณาการที่มีประสิทธิภาพไม่มากพอ ซึ่งผู้บริหารอาจมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ตรงตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเหมาะสม โครงสร้างหรือระบบการจัดการขององค์กร แต่การนำแผนการปฏิบัติการไปใช้อาจยังมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ เช่น การสื่อสารที่ชัดเจนกับครูในสถานศึกษา ทำให้ครูที่ได้รับมอบหมายงานไม่เข้าใจใน งานที่ตนเองได้รับทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นเพราะแผนการปฏิบัติอาจระบุ รายละเอียดในการดำเนินงานไม่ชัดเจนมากพอ เช่น วัตถุประสงค์ ระยะที่ดำเนินการ งบประมาณที่ใช้ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ ของโครงการทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินกร ไทยเจริญ ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชา วิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤมล สอนดี ได้ศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัยที่ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการบริหารงานที่ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูได้ดี มีนโยบายบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้ครูรับรู้ถึงความสำคัญของงาน มีสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดี เข้าใจถึงปัญหาต่าง ๆ ของครู มีความเคารพซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งทำให้ครูหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

งานนั้นมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมถึงผู้บริหารมีการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งในด้านของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ดี มีการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการสัมมนาอบรม หรือศึกษาต่อ ทำให้ครูมีความมั่นคงในงานมากขึ้น โดยเมื่อครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตลดา สวัสดิ์ศรี ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัญญา กัณโสภา ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านด้านลักษณะงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการนิเทศงาน ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา กลิ่นเจริญ ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ปัจจัยสุขอนามัย โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านบังคับบัญชา ตามลำดับ และปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้านงานที่ท้าทาย ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จ ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษาราชบุรี พบว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครู โดยทำให้ครูได้

รู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ผู้บริหาร ให้การยอมรับ หรือให้คำชมในผลการปฏิบัติงาน หรือวิธีการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ได้จนสำเร็จ และทำให้ครูรู้สึกมีความพึงพอใจในงานของตนเองและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน จนทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักรินทร์ ศรีตระกูล ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพล ภักดีชน และ นิยา เปี่ยมพีชนะ ได้ศึกษา ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้าน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัณญา กัณโสภา ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา กลิ่นเจริญ ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก จรัส แก้วมณี ได้ศึกษา ความสำเร็จระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐานิกา บุญโตน ได้ศึกษา ความสำเร็จระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการได้รับความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาซโซนี (Nachshoni) ได้ศึกษา ผลกระทบของผู้อำนวยการต่อแรงจูงใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูของคือ ทักษะติดต่อครู การให้ความสำคัญกับงานที่ครูทำการมอบหมายความรับผิดชอบ และการให้ข้อเสนอแนะ การประเมิน และการชื่นชม ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู และเชื่อมโยงครูกับทีม โดยแรงจูงใจของครูเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับความยืดหยุ่นและความสำเร็จในระยะยาวของผู้อำนวยการโรงเรียน และเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความเอาใจใส่และการลงทุนของผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่ได้รับความชื่นชมจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและมีความรับผิดชอบ จะมีแรงจูงใจสูงและต้องการอยู่ในงานของตนเองต่อไปและยังทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ในส่วนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน แม้ว่าจะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ งานของครูส่วนใหญ่มีลักษณะของงานที่ตายตัว เช่น การสอนตามหลักสูตร การจัดทำเอกสาร และการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งทำให้โอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือความแปลกใหม่ในงานนั้นน้อยลง ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจ หรือไม่มีความท้าทายมากพอ และอาจเป็นเพราะงานที่ครูได้รับนั้นยังไม่มี ความชัดเจน หรือครูยังมีความเข้าใจในงานไม่มากพอ และงานที่ได้รับอาจยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารไม่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัญญา กัณโสภา ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรรคบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักรินทร์ ศรีตระกูล ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญอนัน รุ่งโรจน์ ได้ศึกษา ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่า ปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่ามัธยเลขคณิตสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครูมีสถานะชัดเจนทางกฎหมาย พร้อมทั้งมีสิทธิประโยชน์มากมาย เช่น เงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ และสวัสดิการอื่น ๆ ได้รับการยอมรับในสังคมมาโดยตลอด มีระบบความก้าวหน้าที่ชัดเจน อีกทั้งครูได้รับการดูแลจากต้นสังกัดที่ชัดเจน และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของครูที่มีต่องาน โดยผู้บริหารให้ความมั่นใจกับครูว่างานที่ครูได้รับมอบหมายนั้นผู้บริหารสามารถช่วยแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้ และให้ความมั่นใจว่างานที่ได้รับไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอุมา จันนป ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิกา รุจิณชัยกุล ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 ด้านความมั่นคงของหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา กลิ่นเจริญ ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 ปัจจัยสุขอนามัย ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับมัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ 1) ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่การงานและระบบการทำงานต่างๆภายในองค์กร 2) ความเชื่อมั่นในความยั่งยืนของอาชีพและความมั่นคงของสถานภาพต่างๆของโรงเรียน เช่น จำนวน

นักเรียนที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น และ 3) การได้รับการคุ้มครองในการปฏิบัติงานจากระเบียบกฎหมายขององค์กร ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่า ปัจจัยค่าจูน ด้านเงินเดือน แม้จะมีค่ามีขมิ้มเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูได้รับเงินเดือนไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมากนัก เนื่องจากครูมีภาระงานที่หลากหลาย ทั้งด้านเอกสารชั้นเรียน งานพิเศษ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ อีกทั้งยังมีบุคลากรที่จำกัด และการปรับขึ้นเงินเดือนไม่สามารถปรับได้โดยตรงจากปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบ และอาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 31 - 40 ปี อายุการทำงานยังไม่มากพอทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนน้อย และมีข้อจำกัดในการบริหารเงินเดือน เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีธัญญา กัณโสภา ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอศรีราชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอศรีราชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมตตา สอนเสนา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านเงินเดือนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัส แก้วมณี ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับมาก

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาที่ชัดเจน สามารถกำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของสถานศึกษา ได้ดี สามารถกำหนดทิศทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ พร้อมทั้งยังสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ และประเมิน ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้ดี โดยคำนึงถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งทำให้ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี อยู่ในระดับมากตามไปด้วย และหากการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยจะส่งผลให้ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีอยู่ในระดับน้อยตามไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ดี มีความสามารถวางแผนในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้ครูสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ทำให้ครูได้รู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีความมั่นใจ และกล้าแสดงออกทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็น และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้รวมถึงผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรที่ใช้ได้อย่างเป็นธรรมและสอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงานของครู ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ ได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารมีการประเมิน ตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม มีการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ มีการให้รางวัลที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญธรัน รุ่งโรจน์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.836$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาตุลลาเยฟ (Fatullayev) ได้ศึกษา บทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มี

ประสิทธิผลในสถาบันการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจในการสอนของครูประจำชั้นประถมศึกษาตอนปลายและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยพบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครู สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับนักเรียน และท้ายที่สุดคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ล้วนสัมพันธ์โดยตรงกับหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ โดยบทความนี้วิเคราะห์มาตรการการจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยอิงจากการตอบสนองของครูซึ่งมุ่งเป้าไปที่การเพิ่มแรงจูงใจทางการสอนและการสร้างความมั่นใจว่านักเรียนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาอย่างเข้มข้นมากขึ้น

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์มีความซับซ้อนอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ควรมีการส่งเสริมหรือมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดอบรม สัมมนา การประชุมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรีเห็นความสำคัญในการแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่แผนปฏิบัติการ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ และให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการมากขึ้น ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่ายโดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา ให้ครูผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในเป้าหมายมีการควบคุมและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อทราบถึงปัญหาระหว่างการดำเนินการ สามารถตั้งรับต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการ

วางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รวมถึงให้สถานศึกษามีการปรับตัวได้ตามบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้

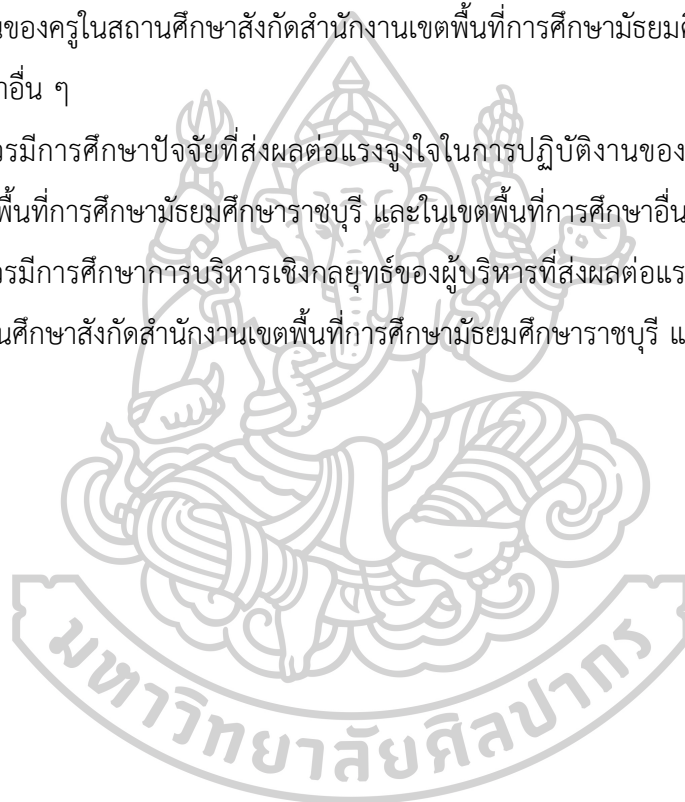
2. จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน มีค่าค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงตามถนัดของครูมากขึ้น เพื่อให้ครูมีเจตคติที่ดีต่องานของตนเองไม่ว่างานนั้นจะยากหรือง่าย และปัจจัยค้ำจุน ด้านเงินเดือน มีค่าค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการให้ครูได้รับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณของภาระงาน มีความยุติธรรม โปร่งใส หรือสนับสนุนให้ครูเข้าถึงโอกาสการพัฒนาตนเองเพื่อนเลื่อนวิทยฐานะ มีการจัดอบรม สนับสนุนเอกสารทางวิชาการ และเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้แก่ครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการเลื่อนวิทยฐานะของครูได้อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ในลักษณะคล้ายตามกัน ซึ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและการควบคุม มีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในตรวจสอบความจำเป็นของการดำเนินการของกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ทั้งงบประมาณ บุคลากร และเวลา และให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมาย และควรมีการส่งเสริมให้ครูและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น จัดประชุมกลุ่มย่อย เปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ลดความเครียด และเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิด ประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้บริหาร นักวิชาการหรือผู้ที่สนใจ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด อื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี และในเขต พื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด อื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี และในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด อื่น ๆ
4. ควรมีการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี และในเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด อื่น ๆ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยารัตน์ จีระชนชัยกุล. **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.
- จรัส แก้วมณี. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี." การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2561.
- จิตลดา สวัสดิ์ศรี. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชวินิตมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.
- เจษฎา นกน้อย. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ฉัตรกมล สิงห์น้อย. **จิตวิทยาการศึกษา: จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2564.
- ชญนัน รุ่งโรจน์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา." [In th]. วารสารสห วิทยาการและนวัตกรรมการจัดการ 3, 1 (มกราคม – เมษายน 2568): 9-11.
- ชลธิชา ร่มโพธิ์รี. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (2562): 596.
- โชติ บดีรัฐ. **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2558.
- ฐานิกา บุญโตน. "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง." งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย บูรพา, 2565.
- ณัฐชา พิกุลทอง. "คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร** 8, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 1.
- ณัฐพล หงษ์คำ. "ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม

- โรงเรียนที่ 2." วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 1, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2565): 1-2.
- ทินกร ไทยเจริญ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร." วารสารปรัชญาปริทรรศน์ 28, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2566): 252.
- ทีปะปาล, พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2559.
- นวพัชญ์ ฉิดจันทร์. "การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- บุญจันทร์ สีสันต์. วิจัยวิจัยทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หจก. มิน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2563.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563.
- พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558.
- พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561.
- "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 212, ตอนพิเศษ 97 ก (23 ธันวาคม 2547): 50.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- มาติกา ถินกระโทก. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนโพธิ์ "วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์" อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี." วารสารสหวิทยาการพัฒนา 2, 2 (มิถุนายน-ธันวาคม 2566): 28-29.
- เมตตา สอนเสนา. "ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 38, 1 (มกราคม – มีนาคม 2558): 128-31.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **จิตวิทยาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- ฤมล สอนดี. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี." **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 9, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 229-30.
- วาทีน อินทุลักษณ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2565.
- ศรัณญา กัณโสภา. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสรีราชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18." **งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2558.
- ศักรินทร์ ศรีตระกูล. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2." **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 9, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2565): 268.
- ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- สงวน อินทร์รักษ์. **ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ฮาวทู อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี. **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2567**. (2567).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี, กลุ่มนโยบายและแผน. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568)**. (มกราคม 2566).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา**. ม.ป.ท.: ม.ป.ท., 2562.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. **คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล**. พิมพ์แก้ไขครั้งที่ 2. ม.ป.ท.: ม.ป.ท., 2559.
- สุนทร โคตรบรรเทา. **การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560.

- สุนันทา สายส้าง. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี." **วารสารศึกษาศาสตร์ มจร** 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566): 241-43.
- สุพรรณิกา รุจิณชัยกุล. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12." **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช** 13, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 33.
- สุมาลี จิระจรัส. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567. เข้าถึงได้จาก <https://tinyurl.com/3tbktpkv>.
- อติพร เกิดเรือง. **แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร (Strategic Management Approaches in Organizations)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564.
- อเนก สุวรรณบัณฑิต. **ปรัชญาจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: บริษัทสุทรฟิล์ม, 2560.
- อรรณพ รักดีชน และ นียดา เปี่ยมพีชนะ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์." **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์** 8, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2567): 187.
- อรอุมา จันนป. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 378.
- อริยา คูหา. **จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: บริษัท นีโอพ้อยท์, 2561.
- อำพล นววงศ์เสถียร. **ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562.
- อุษา กลิ่นเจริญ. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2." **งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2558.

ภาษาอังกฤษ

- Aggarwal, Reema. **Organizational Behavior**. Delhi: School of Open Learning, 2022.
- Alharbi, Ibrahim Bader. "Strategic Management: A Comprehensive Review Paper." **International Journal of Professional Business Review** 9, 3 (March 2024): 8.
- Anderson, Verl. **Motivation and Self-Fulfillment**. New York: Nova Science Publishers, 2020.
- Bauer, Talya and Berrin Erdogan. **Organizational Behavior Version 2.0**. Washington Flat word knoelage, 2015.
- Best, John W. **Research in Education**. 10th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2014.

- Brown, Richard. **The Psychology of Motivation**. n.p: n.p, 2020.
- Colquitt, Jason A. Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. **Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace**. New York: McGraw-Hill Graw, 2017.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Dess, Gregory G. Gerry McNamara and Alan B. Eisner. **Strategic Management: Text and Cases**. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016.
- Dipboye, Robert L. **The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018.
- Fatullayev, Vagif. "The Role of Effective Strategic Management in Secondary Education Institutions in Teaching Motivation of V-Xi Class Teachers." **Scientific Works of the Institute of Education of the Republic of Azerbaijan** 91, 1 (November 2024): 117.
- Gupta, C.B. **Strategic Management (Text and Cases)**. 4th ed. Delhi: nirja, 2014.
- Harrison, Jeffrey S. **Foundation in Strategic Management**. Colonia Paljano: Thomson, 2008.
- Henry, Anthony E. **Understanding Strategic Management**. New York Oxford University Press, 2008.
- . **Understanding Strategic Management**. 3rd ed. Great Britain: Bell & Bain, 2018.
- Herzburg, Frederick, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman. **Motivation to Work**. 2nd ed. New York: John wiley & sons, 1959.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. **Strategic Management: Competitiveness & Globalization Concepts**. Boston: Cengage Learning, 2017.
- Karmarkar, Madhuri, Vinita Pimpale and B. B. Kamble. **Strategic-Management**. Mumbai: University of Mumbai, 2014.
- Ketchen, Dave and Jeremy Short. **Mastering Strategic Management**. Washington: Flat world Knowledge, 2015.
- Khasanah, Uswatun and others. "Strategic Quality Management in Education: The Roles of Principal and Deputy Principals." **Studies in Philosophy of Science and Education** 3, 2 (July 2022): 93.

- Kinicki, Angelo and Mel Fugate. **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach** New York: McGraw Hill Education, 2017.
- Kumar, Vinoy Vincent T and Dr. M Senthil. "Motivation: Meaning, Definition, Nature of Motivation." **International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences** 4, 1 (2019): 484.
- Liu, Yi "Strategic Planning of Educational Organization: A Case Study in Chengdu Private Schools." **Learning and Educational** 13, 1 (November 2014): 1.
- Luneenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Education Administration: Concept and Practice Belmont**. California: SAGE Publications, 2022.
- . **Educational Administration Concepts and Practices**. 7th ed. CA: Wadsworth Cengage Learning, 2004.
- Luthans, Fred Brett C. Luthans and Kyle W. Luthans. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. North Carolina: IAP, 2021.
- Martin, John. **Organizational Behavior and Management**. Hampshire: Annabel Ainscow, 2017.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harper & Rows Publishers, 1970.
- Maslow, Abraham H.M. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York : Harpers & Row Publisher, 1970.
- Nachshoni, Amizur. "The Impact of Principal on Teacher Motivation in Secondary Schools." **Journal of Artificial Intelligence General Science JAIGS** 4, 1 (April 2024): 36.
- Nandhakumar, B. **Organizational Behavior**. Delhi: Trinity, 2018.
- Palah, Saepul and others. "Principal Strategic Management in Improving the Quality of Education." **Intervational Journal of Education Research & Social Sciences** 3, 5 (October 2022): 2041.
- Pearce, John A and Richard B. Robinson. **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition**. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.
- Saracho, Olivia. **Contemporary Perspectives on Research in Motivation in Early Childhood Education**. Charlotte: Information Age Publishing, 2019.
- Saxena, P.K. **Organization Theory and Behavior**. Delhi: J R Enterprise, 2021.

- Shrouty, Vivek A. "Understanding Strategic Management and Its Importance in Makingstrategy through Literature Review." **International Research Journal of Engineering and Technology** 6, 5 (May 2019): 21.
- Spencer, Dan. **Organizational Behavior**. New York: McGraw hill – education, 2015.
- Thompson, Arthur A. and A. J. Strickland III. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.
- Thompson, John and Frank Martin. **Strategic Management Awareness and Change**. E 5th ed. London Thomson Learning, 2005.
- Todorov, Krassimir and Yusaf H. Akbar. **Strategic Management in Emerging Markets: Aligning Business and Corporate Strategy**. Bingley: Emerald, 2019.
- West, Charles E. Bamford and G. Page. **Strategic Management: Value Creation, Sustainability, and Performance**. USA: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Wheelen, Thomas L. and others. **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2018.
- Wibowo, Ari and Enung Hasanah. "Principal's Strategy in Developing Teacher Work Motivation." **Asian Journal of Education and Social Studies** 26, 2 (February 2022): 1.
- Witcher, Berry J. and Vinh Sum Chau. **Strategic Management: Principles and Practice**. 2nd ed. n.p: Andrew Ashwin, 2014.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8612.2/205

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กนกพร พิริยวุฒิกรอุดม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี รหัสนักศึกษา 650620053 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เทียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ – สกุล ดร.กนกพร พิริยวุฒิกุลอุดม
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
2. ชื่อ – สกุล อาจารย์ ดร.ชลิตา ตระกูลสุนทร
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
 มหาวิทยาลัยบูรพา
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. ชื่อ – สกุล ดร. ณัฐรินทร์ เจตยวรรณ
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนสายธรรมจันทร์
4. ชื่อ – สกุล อาจารย์ ดร.เดือนใจ คตดี
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
 มหาวิทยาลัยนเรศวร
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 หัวหน้าหน่วยงาน คณะบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. ชื่อ – สกุล ดร.สิทธิชัย สุนทรเอกจิต
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม



การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม								
1.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพภายนอก เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส และอุปสรรคในการกำหนดทิศทางการดำเนินการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
2.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมทางสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
3.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
4.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
5.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากโครงสร้างขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
6.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากวัฒนธรรมขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
7.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากทรัพยากรขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
8.	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำไปกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
9.	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแก่คณะครูเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
2. การกำหนดกลยุทธ์								
10.	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
11.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนได้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
12.	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
13.	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
14.	ผู้บริหารกำหนดตัวบ่งชี้และระยะเวลาของการดำเนินงานที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
15.	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สะท้อนถึงการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
16.	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
3. การดำเนินการตามกลยุทธ์								
17.	ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายที่ได้เผยแพร่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
18.	แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนสนับสนุนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
19.	ผู้บริหารมีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
20.	แผนปฏิบัติงานมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
21.	แผนการปฏิบัติงานโรงเรียน ได้มี แนวทางการปฏิบัติที่คำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการ ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
4. การประเมินและการควบคุม								
22.	ผู้บริหารมีการติดตามกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ใน แผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
23.	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการ ดำเนินงานตามเกณฑ์ ประสิทธิภาพที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
24.	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการ ตรวจสอบไปควบคุมและ แก้ปัญหาใน การดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
25.	ผู้บริหารสามารถระบุจุดอ่อนใน แผนปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
26.	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการ ตรวจสอบไปพัฒนาระบบการ ดำเนินงานต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา	
		1	2	3	4	5			
1. ปัจจัยจูงใจ									
1) ความสำเร็จ									
27.	ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
28.	ครูสามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
29.	ครูมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
2) การยอมรับนับถือ									
30.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากฝ่ายบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
31.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากหัวหน้างาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
32.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
33.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากชุมชนรอบโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
3) ลักษณะของงาน									
34.	ครูมีเจตคติที่ดีต่องานของตนเองไม่ว่างานนั้นจะยากหรือง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
35.	งานที่ครูได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
36.	งานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
37.	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีการอำนวยความสะดวกในการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ผ่านเกณฑ์	

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
	ดำเนินงาน ทำให้ท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์							
4) ความก้าวหน้า								
38.	ครูได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
39.	ครูได้รับการโอกาสในการรับผิดชอบงานมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
40.	ครูได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น การอบรม การศึกษาต่อ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
5) ความรับผิดชอบ								
41.	ครูมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ หรืองานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
42.	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามขั้นตอนของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
43.	ครูยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
2. ปัจจัยค้ำจุณ								
1) วิธีการบังคับบัญชา								
44.	ผู้บริหารสามารถบังคับบัญชาให้ครูดำเนินงานได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

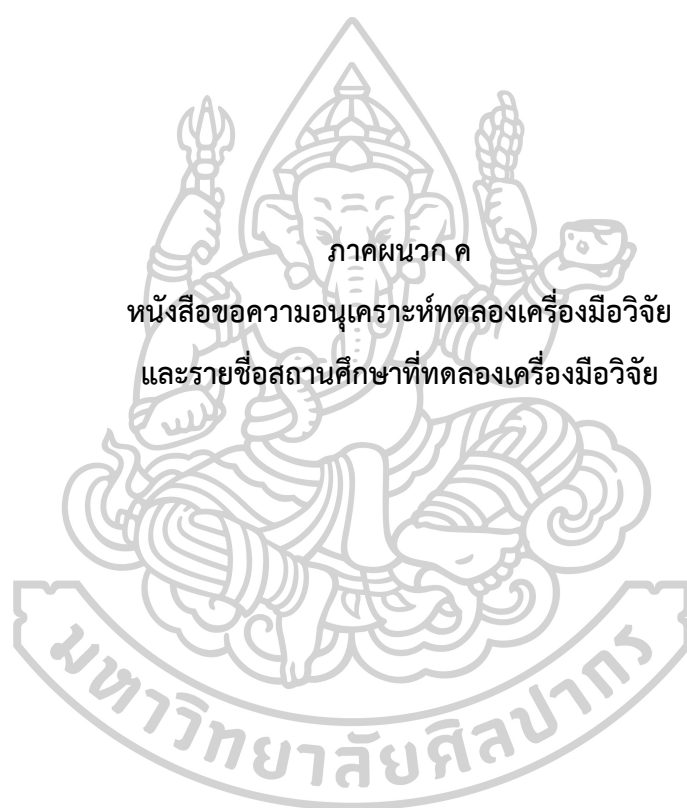
ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
45.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
46.	ผู้บริหารมีการกำกับดูแลให้ครูในโรงเรียนสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา								
47.	ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
48.	ครูสามารถเรียนรู้งาน หรือ สอบถามข้อสงสัยกับผู้บริหารได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
49.	ผู้บริหารสนับสนุนในการปฏิบัติงานกับท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
50.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
51.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
52.	มีการให้เครดิตในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา								
53.	ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
54.	ครูมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์
55.	ครูและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน								
56.	ครูและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
57.	ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
58.	ครูให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
59.	ครูได้รับความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
5) สภาพแวดล้อมการทำงาน								
61.	สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้ครูรู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
62.	ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณงานที่เหมาะสมกับความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
63.	ครูมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
64.	ในที่ทำงานของครูมีแสงสว่างเพียงพอกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
65.	ครูได้รับอุปกรณ์สำนักงานที่พร้อมต่อการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
66.	ครูมีพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
6) เงินเดือน								
67.	ครูได้รับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
68.	ครูมีความพึงพอใจต่อ ค่าตอบแทน รางวัล หรือ สวัสดิการที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
69.	ครูมีความพึงพอใจต่อเงินเดือน ที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
7) นโยบายและการบริหาร								
70.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและ ลักษณะการบริหารในภาพรวม ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
71.	ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทาง ในการใช้งบประมาณในโรงเรียน อย่างคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
72.	ผู้บริหารมีระบบในการ บริหารงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
73.	ผู้บริหารมีการใช้ภาษาในการ สื่อสารที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
74.	ท่านมีอำนาจตัดสินใจเองในการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับ มอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
8) สถานะของวิชาชีพ								
75.	ครูได้รับการยอมรับในเกียรติและ ศักดิ์ศรีของวิชาชีพครูจากเพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
76.	ครูได้รับการยกย่องในวิชาชีพครู จากชุมชนและสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์
77.	ครูได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ จาก การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา	
		1	2	3	4	5			
9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน									
78.	ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
79.	ครูรู้สึกมั่นคงในโรงเรียนหรือองค์กรของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
80.	โรงเรียนของท่านสามารถปกป้องท่านได้จากปัญหาต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	
81.	ครูรู้สึกว่าได้รับความปลอดภัยในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่านเกณฑ์	





ที่ อว 8612/1617



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

24 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี รหัสนักศึกษา 650620053 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิวัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 10 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1.	ศรีวิชัยวิทยา	68 ถ. มาลัยแมน ตำบลวังตะกั่ว อำเภอเมืองนครปฐม นครปฐม 73000
2.	สระกระเทียมวิทยาคมฯ	19 หมู่ 3 ต.สระกระเทียม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000
3.	สิรินธรราชวิทยาลัย	68 ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมืองนครปฐม นครปฐม 73000
4.	สามพรานวิทยา	40 หมู่ 5 ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
5.	รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์	92 หมู่ 3 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170.
6.	คงทองวิทยา	135 หมู่ 1 ตำบล สามง่าม อำเภอดอนตูม นครปฐม 73150
7.	มัธยมฐานบินกำแพงแสน	ตำบล กระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน นครปฐม 73180
8.	ภัทรญาณวิทยา	39/10 หมู่ 3 ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี นครปฐม 73120
9.	คงทองวิทยา	135 หมู่ 1 ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
10.	บางเลนวิทยา	50/1 หมู่ 6 ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน นครปฐม 73130



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.985	81

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 (X)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.955	26

Reliability Statistics (Y)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.981	55

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	326.5333	1712.533	.661	.985
X1.2	326.4333	1703.289	.759	.984
X1.3	326.4667	1710.671	.590	.985
X1.4	326.2667	1717.995	.662	.985
X1.5	326.5000	1686.810	.857	.984

X1.6	326.4000	1709.628	.681	.985
X1.7	326.4667	1717.499	.575	.985
X1.8	326.4333	1723.289	.528	.985
X1.9	326.3333	1729.402	.393	.985
X2.1	326.3000	1721.183	.629	.985
X2.2	326.3333	1720.575	.580	.985
X2.3	326.2333	1714.323	.662	.985
X2.4	326.1333	1725.292	.657	.985
X2.5	326.3000	1722.562	.605	.985
X2.6	326.1333	1725.016	.522	.985
X2.7	326.3667	1715.689	.640	.985
X3.1	326.5333	1713.361	.649	.985
X3.2	326.2667	1724.685	.549	.985
X3.3	326.1667	1740.626	.296	.985
X3.4	326.3667	1721.413	.628	.985
X3.5	326.3000	1710.010	.771	.984
X4.1	326.2667	1718.547	.612	.985
X4.2	326.2333	1718.944	.590	.985
X4.3	326.3333	1723.885	.562	.985
X4.4	326.3000	1710.838	.713	.985
X4.5	326.4667	1711.913	.736	.985
Y1.11	326.4000	1688.386	.839	.984
Y1.12	326.2333	1708.461	.800	.984
Y1.13	326.1333	1704.947	.692	.985
Y1.21	326.2333	1720.047	.652	.985
Y1.22	326.1000	1699.334	.873	.984
Y1.23	326.2000	1715.200	.716	.985
Y1.24	326.1333	1711.637	.740	.985
Y1.31	326.1667	1711.178	.719	.985
Y1.32	325.9333	1721.651	.704	.985

Y1.33	326.0667	1717.237	.625	.985
Y1.34	326.0000	1710.759	.708	.985
Y1.41	326.1333	1739.499	.334	.985
Y1.42	326.1333	1707.292	.765	.984
Y1.43	326.2000	1715.614	.664	.985
Y1.51	326.4333	1708.185	.631	.985
Y1.52	326.3000	1707.803	.720	.985
Y1.53	326.0000	1728.897	.457	.985
Y2.11	326.1333	1723.637	.544	.985
Y2.12	326.2000	1739.476	.455	.985
Y2.13	326.3000	1707.597	.764	.984
Y2.21	326.3000	1711.528	.799	.984
Y2.22	326.3000	1709.872	.774	.984
Y2.23	326.2333	1712.737	.729	.985
Y2.24	326.0333	1726.723	.535	.985
Y2.25	326.2000	1713.407	.747	.985
Y2.26	326.2667	1710.271	.668	.985
Y2.31	326.2333	1701.357	.779	.984
Y2.32	326.0333	1707.344	.819	.984
Y2.33	326.3000	1702.493	.761	.984
Y2.41	326.2000	1708.441	.780	.984
Y2.42	326.2333	1696.461	.779	.984
Y2.43	326.0000	1715.931	.714	.985
Y2.44	326.2000	1704.855	.791	.984
Y2.45	326.1667	1714.006	.770	.985
Y2.51	326.3000	1703.390	.686	.985
Y2.52	326.1000	1724.300	.558	.985
Y2.53	326.1333	1713.706	.756	.985
Y2.54	326.2333	1725.220	.608	.985
Y2.55	326.1667	1733.040	.468	.985

Y2.56	326.2333	1710.806	.678	.985
Y2.61	326.1000	1717.266	.636	.985
Y2.62	326.1667	1706.282	.796	.984
Y2.63	326.2000	1725.752	.631	.985
Y2.71	326.2333	1714.116	.629	.985
Y2.72	326.2667	1705.582	.774	.984
Y2.73	326.1667	1722.144	.582	.985
Y2.74	325.9333	1722.409	.550	.985
Y2.75	326.0333	1716.033	.723	.985
Y2.81	326.0000	1707.241	.809	.984
Y2.82	326.1000	1745.472	.237	.985
Y2.83	326.1667	1737.316	.330	.985
Y2.91	326.1000	1705.817	.735	.985
Y2.92	326.0000	1707.517	.805	.984
Y2.93	326.1667	1709.937	.699	.985
Y2.94	326.2000	1699.890	.867	.984





หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612/1928



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

๕ เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี รหัสนักศึกษา 650620053 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์เอกชัย ภูมิระรื่น)

รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและพันธกิจเพื่อสังคม
รักษาการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 24 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1	สวนผึ้งวิทยา	309 หมู่ 1 ถนน ราชบุรี-ผาปก ตำบลสวนผึ้ง อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี 70180
2	ปากท่อพิทยาคม	2 บ้านโคกพระ ตำบลปากท่อ อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี 7014
3	เบญจมาชชุติศ ราชบุรี	96 ถนนมนตรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000
4	คุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	1 หมู่ 2 ตำบลจอมบึง อำเภोजอมบึง ราชบุรี 70150
5	ด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	888 หมู่ที่ 2 ตำบลด่านทับตะโก อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
6	ราชโบริกานุเคราะห์	421/17 ถนน ยุติธรรม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000
7	แคทรายวิทยา	54 ตำบล คูบัว อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000
8	บรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	170 หมู่ 2 ตำบลอ่างหิน อำเภอปากท่อ ราชบุรี 70140
9	รัฐราษฎร์อุปถัมภ์	196 หน้าวัดห้วยชินสีห์ ตำบลอ่างทอง อำเภอเมืองราชบุรี ราชบุรี 70000
10	โสภณศิริราษฎร์	15 หมู่ 5 ตำบลวัดเพลง อำเภอวัดเพลง จังหวัดราชบุรี รหัสไปรษณีย์ 70170
11	บ้านคาวิทยา	252 หมู่ 1 ตำบลบ้านคา อำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี 70180
12	สายธรรมจันทร์	79 หมู่ 5 ตำบลท้านัด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
13	โพธารัฒนาเสนี	80 หมู่ 8 ตำบล คลองตาต อำเภอบางแพ ราชบุรี 70120
14	ประสาทรัฐประชากิจ	5 ตำบลประสาธสิทธิ์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี รหัสไปรษณีย์ 70210
15	หนองปลาหมอพิทยาคม	8 บ้านโคกสูง ตำบลหนองปลาหมอ อำเภอบ้านโป่ง ราชบุรี
16	โพหัก(วงศ์สมบุญราษฎร์อุปถัมภ์)	74 หมู่ 7 ตำบลโพหัก อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70160
17	หนองโพวิทยา	239 หมู่ 9 หนองโพ ตำบลหนองโพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี รหัสไปรษณีย์ 70120
18	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี	188 ม.2 ต.ดอนคลัง อ.ดำเนินสะดวก จ. ราชบุรี 70130
19	ช่องพรานวิทยา	158 หมู่ 2 ตำบลเตาปูน อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70120
20	เนกขัมวิทยา	81 หมู่ 4 ตำบล แพงพวย อำเภอดำเนิน สะดวก ราชบุรี 70130
21	ท่ามะขามวิทยา	7 ตำบลดอนทราย อำเภอบางแพ ราชบุรี 70120
22	บางแพปฐมวิทยา	159 หมู่ที่ 3 ตำบล บางแพ อำเภอบางแพ ราชบุรี 70160
23	กรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม	100 ตำบล กรับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง ราชบุรี 70190
24	รัตนราษฎร์บำรุง	75 ถนน บ้านสวนกล้วย อำเภอบ้านโป่ง ราชบุรี 70110





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี”

2. แบบสอบถามฉบับนี้ กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นสถานศึกษาละ 3 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน รวม 8 ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา จำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จำนวน 55 ข้อ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
คำถามตามความเห็นและสภาพความเป็นจริงของท่าน โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
ในการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อ
การวิจัยในครั้งนี้และช่วยให้การดำเนินการวิจัยของผู้วิจัยสามารถสำเร็จได้ด้วยดี



QR Code แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี”

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปของท่าน

ข้อที่	ข้อคำถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	[] 01
2	อายุ ☐ อายุต่ำกว่า 30 ปี ☐ อายุ 31 - 40 ปี ☐ อายุ 41 - 50 ปี ☐ อายุ 51-60 ปี	[] 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ ครู	[] 04
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	[] 05

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม							
1.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพภายนอกเพื่อวิเคราะห์หาโอกาส และอุปสรรคในการกำหนดทิศทางการดำเนินการของโรงเรียน						[] 06
2.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมทางสังคม						[] 07
3.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการสภาพแวดล้อมการทำงาน						[] 08
4.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน						[] 09
5.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากโครงสร้างขององค์กร						[] 10
6.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากวัฒนธรรมขององค์กร						[] 11
7.	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากทรัพยากรขององค์กร						[] 12
8.	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำไปกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน						[] 13

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9.	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแก่คณะครูเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						[] 14
2. การกำหนดกลยุทธ์							
10.	ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ						[] 15
11.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และตัดใจสนใจเลือกแนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนได้						[] 16
12.	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมต่อสังคม						[] 17
13.	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจของโรงเรียน						[] 18
14.	ผู้บริหารกำหนดตัวบ่งชี้และระยะเวลาของการดำเนินงานที่แสดงถึงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[] 19
15.	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สะท้อนถึงการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์						[] 20
16.	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่กำหนด						[] 21
3. การดำเนินการตามกลยุทธ์							
17.	ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายที่ได้เผยแพร่						[] 22
18.	แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนสนับสนุนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์						[] 23

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19.	ผู้บริหารมีการตั้งรับผลหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน						[] 24
20.	แผนปฏิบัติงานมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ						[] 25
21.	แผนการปฏิบัติงานโรงเรียน ได้มีแนวทางการปฏิบัติที่คำนึงถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการขององค์กร						[] 26
4. การประเมินและการควบคุม							
22.	ผู้บริหารมีการติดตามกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในแผนการปฏิบัติงาน						[] 27
23.	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประสิทธิภาพที่ตั้งไว้						[] 28
24.	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปควบคุมและแก้ปัญหาใน การดำเนินงาน						[] 29
25.	ผู้บริหารสามารถระบุจุดอ่อนในแผนปฏิบัติงานได้						[] 30
26.	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปพัฒนาระบบการดำเนินงานต่อไป						[] 31

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. ปัจจัยจูงใจ							
1) ความสำเร็จ							
27.	ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและสามารถ แก้ไขปัญหาได้						[] 32
28.	ครูสามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้						[] 33
29.	ครูมีผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน						[] 34
30.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจาก ฝ่ายบริหาร						[] 35
31.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจาก หัวหน้างาน						[] 36
32.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีจาก เพื่อนร่วมงาน						[] 37
33.	ครูได้รับการยอมรับและมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีจาก ชุมชนรอบโรงเรียน						[] 38

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
3) ลักษณะของงาน							
34.	ครูมีเจตคติที่ดีต่องานของตนเอง ไม่ว่างานนั้นจะยากหรือง่าย						[] 39
35.	งานที่ครูได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์						[] 40
36.	งานที่ครูได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน						[] 41
37.	งานที่ครูได้รับมอบหมายมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทำให้ท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์						[] 42
4) ความก้าวหน้า							
38.	ครูได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการปฏิบัติงาน						[] 43
39.	ครูได้รับการโอกาสในการรับผิดชอบงานมากขึ้น						[] 44
40.	ครูได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น การอบรม การศึกษาต่อ						[] 45
5) ความรับผิดชอบ							
41.	ครูมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ หรืองานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย						[] 46
42.	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามขั้นตอนของโรงเรียน						[] 47
43.	ครูยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้						[] 48

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย		
		5	4	3	2	1			
2. ปัจจัยคำจูน									
1) วิธีการบังคับบัญชา									
44.	ผู้บริหารสามารถบังคับบัญชา ให้ครูดำเนินงานได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร						[] 49		
45.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ						[] 50		
46.	ผู้บริหารมีการกำกับดูแลให้ครูในโรงเรียนสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ						[] 51		
2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา									
47.	ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร						[] 52		
48.	ครูสามารถเรียนรู้งาน หรือสอบถามข้อสงสัยกับผู้บริหารได้						[] 53		
49.	ผู้บริหารสนับสนุนในการปฏิบัติงานกับท่าน						[] 54		
50.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์						[] 55		
51.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร						[] 56		
52.	มีการให้เครดิตในการทำงาน						[] 57		
3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา									
53.	ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[] 58		
54.	ครู มีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[] 59		
55.	ครูและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข						[] 60		

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน							
56.	ครูและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[] 61
57.	ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน						[] 62
58.	ครูให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน						[] 63
59.	ครูได้รับความรู้สึกกว่าตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน						[] 64
60.	ครูได้รับความรู้สึกกว่าตนเองมีความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมาย						[] 65
5) สภาพแวดล้อมการทำงาน							
61.	สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้ครูรู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน						[] 66
62.	ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณงานที่เหมาะสมกับความสามารถ						[] 67
63.	ครูมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอในการทำงาน						[] 68
64.	ในที่ทำงานของครูมีแสงสว่างเพียงพอกับการทำงาน						[] 69
65.	ครูได้รับอุปกรณ์สำนักงานที่พร้อมต่อการทำงาน						[] 70
66.	ครูมีพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน						[] 71
6) เงินเดือน							
67.	ครูได้รับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย						[] 72

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
68.	ครูมีความพึงพอใจต่อคำตอบแทน รางวัล หรือ สวัสดิการที่ได้รับ						[] 73
69.	ครูมีความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ						[] 74
7) นโยบายและการบริหาร							
70.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและลักษณะ การบริหารในภาพรวมที่ชัดเจน						[] 75
71.	ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการใช้ งบประมาณในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า						[] 76
72.	ผู้บริหารมีระบบในการบริหารงานที่ดี						[] 77
73.	ผู้บริหารมีการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน						[] 78
74.	ท่านมีอำนาจตัดสินใจเองในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย						[] 79
8) สถานะของอาชีพ							
75.	ครูได้รับการยอมรับในเกียรติและศักดิ์ศรีของ วิชาชีพครูจากเพื่อนร่วมงาน						[] 80
76.	ครูได้รับการยกย่องในวิชาชีพครูจากชุมชน และสังคม						[] 81
77.	ครูได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน						[] 82
9) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน							
78.	ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพของตนเอง						[] 83
79.	ครูรู้สึกมั่นคงในโรงเรียนหรือองค์กรของท่าน						[] 84
80.	โรงเรียนของท่านสามารถปกป้องท่านได้จาก ปัญหาต่าง ๆ ได้						[] 85
81.	ครูรู้สึกว่าได้รับความปลอดภัยในหน้าที่ที่ ตนเองได้รับมอบหมาย						[] 86

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวรัตนศิกา จำปาบุรี

วุฒิการศึกษา

พ.ศ.2558 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียน
สายธรรมจันทร์ จังหวัดราชบุรี

พ.ศ.2563 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ค.บ.) สาขาวิชา
คณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

พ.ศ.2565 ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2563-2565 ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดสระตะโก (หันประชา
สามัคคี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ตำบลหนองปลาหมอ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

พ.ศ.2565-2567 ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนหนองโพวิทยา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตำบลหนองโพ อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี

พ.ศ.2567-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งครู โรงเรียนสายธรรมจันทร์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ตำบลท่งน้ำ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี