



การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามทบบุรี เขต1

นางปยุตวิรุ์ ฐิติชัยวรัตม์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2553

**STRATEGIC MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION
SCHOOLS OF NONTHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1**

PUNYAWEE THITITHANWARAT

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education
Department of Education Management
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

2010

เลขทะเบียน.....	0218165
วันลงทะเบียน.....	- 6 ก.ย. 2554
เลขเรียกหนังสือ.....	วท 371-2 ป661ก [2553] 21

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ท่านได้ให้ความรู้ให้ คำปรึกษาแนะนำข้อคิดเห็นต่างๆตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่อย่าง สม่ำเสมอเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ฐิตาภา สุนาลัย และ ดร.ธนีนาฏ ณ สุนทร ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบ ผู้วิจัยขอกราบขอบ พระคุณคณาจารย์ที่กล่าว ข้างต้นเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์โชติ แยมแสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์สินธะวา กามดิษฐ์ อาจารย์สุรวี สุนาลัย ดร.วิทยา ศรีชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา และนายภูริวัฒน์ ทองยศ ผู้อำนวยการ โรงเรียนผาศุภมณีจักรมิตรภาพที่116 ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือด้วยความเอาใจใส่และให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะทำงาน ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 ทุกท่านที่ให้ความสะดวกและให้ข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์และการ ศึกษาเอกสารและขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนที่ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยไว้ ณ โอกาสนี้

ปุลณวีร์ ฐิติชญวรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 การจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	12
2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	19
2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
3. วิธีการดำเนินการวิจัย.....	64
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	67

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4. ผลการศึกษา	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	69
4.2 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็น รายโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย	73
4.3 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมตาม กรอบแนวคิดการวิจัย	134
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	142
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	147
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	155
บรรณานุกรม.....	157
ภาคผนวก.....	164
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	165
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	174
ประวัติผู้เขียน.....	180

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร	69
4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย.....	70
4.3 ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ปฏิบัติงาน	71
4.4 ข้อมูลทั่วไปของกรรมการสถานศึกษา.....	72
4.5 สรุปปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา.....	132
4.6 จำนวนโรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอน การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	135

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2.1 กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์.....	17
2.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม มาตรฐาน.....	18
2.3 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา.....	27
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์.....	35
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	41
2.6 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	44
2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	46
2.8 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	53
2.9 แผนที่กลยุทธ์โรงเรียนในฝัน.....	56

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
ชื่อผู้เขียน	ปุณยวีร์ จุติธัญวรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและ ปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยใช้กรอบแนวคิดตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้คือ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 13 โรง เก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง และแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่า ความถี่ ร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ ดังนี้คือ 1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานตามแผน และ 3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย การติดตาม และการประเมินผลและรายงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบปัญหาในแต่ละขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ คือ ปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร ด้านกระบวนการมีส่วนร่วม และการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ปัญหาด้านงบประมาณความพร้อมด้านบุคลากรและปัญหาด้านเวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อน 3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่า การติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมิน ไม่มีเวลา และมีการสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง

ข้อเสนอแนะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า 1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากร มีการกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการฝึกและจัดบุคลากรให้เป็นพี่เลี้ยง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่าง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะ คือ ควรชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน จัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์มีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมิน ติดตามผล มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันรวมทั้งเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และควรมีการเพิ่มจำนวนผู้นิเทศ ติดตามผล

Thesis title Strategic Management in Basic Education Schools of Nonthaburi
 Educational Service Area Office 1

Author Punyawee Thitithunwarat

Thesis Advisor Professor Dr.Wallapa Devahastin Na Ayudhya

Department Education Management

Academic Year 2010

ABSTRACT

The objectives of this research were to study conditions, problems, and recommendations of strategic management in the Basic Education Schools of Nonthaburi Educational Service Area Office 1 by using the conceptual frameworks corresponding to strategic management steps. The subjects of this study were 13 basic educational schools in the Nonthaburi Educational Service Area Office 1. All data were collected from school administrators, plan and policy analysts, teachers and educational school committees. Structure interview, documentary analysis, and content analysis were applied in this study.

The research findings were found as follows:

The strategic management of basic educational schools followed steps of strategic planning respectively. (1) The strategic formulation consisted of task organization analysis, SWOT analysis, and the establishment of vision, mission, and goal of organization and the establishment of organization strategy. (2) The strategic implementation composed of project planning and plan performing and (3) the strategic evaluation comprised of monitoring, evaluating, and reporting.

The obstacle of strategic management found in each strategic planning step included: (1) the problem in strategic formulation step were personnel preparation, participation process, and work coordination. (2) The problem in strategic implementation step were budget, staff, and error of project timing and (3) the problems in strategic evaluation step were a lack of knowledge about of monitoring evaluation, an error of time schedule, and discontinuity monitored. Furthermore, an error of evaluated conclusion based on taking side with self evaluation.

The recommendation for strategic management found in each step included: (1) the strategic formulation step; it was essential that personnel development, instructor motivation, brain storming should be applied. Training from experts, strategic workshop, and participated motivation among instructors, community, and basic educational committees would be desired. (2) The strategic implementation step; the suggestions were: educating staff to accept the importance and necessary of projects, adjusting methods of work to meet the goals effectively, and personnel knowledge development was required for strategic performing. (3) The strategic evaluation step were recommended that create systemically and continuously plans and schedules for evaluating and monitoring, should be emphasized, the impact assessment and motivation from performance were still necessitated, and administrators should be incorporate as a member of team. Increasing the number of supervisors were recommended.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันในด้านต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเคลื่อนย้ายคนอย่างเสรี ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบททั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งผลกระทบที่เห็นเด่นชัดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้คือ ทุกกลุ่มบุคคล ทุกองค์การ ทุกระดับ ต้องเข้าสู่สถานะที่มีการแข่งขันสูง เพราะฉะนั้น ความสามารถในการมองอนาคตและการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งซึ่ง ประเวศ วะสี (2538: 10) นักคิดอาวุโส ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ว่า

“ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนพยากรณ์ไม่ได้ว่าอะไร จะเกิดขึ้นต้องการ การปรับตัวของมนุษย์ใหม่ เพราะการรับรู้ โลก การเรียน การทำงาน สถาบันของโลกมนุษย์ยังอยู่ในสมัยเก่าซึ่งจะปรับตัวกับความเร็วของโลกสมัยใหม่ไม่ได้ ทำให้เกิดความเครียดและการรุนแรงขึ้นได้”

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะที่เป็นองค์กรหนึ่งของสังคมก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดย การดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหน่วยงานทั้งภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติไว้ในหมวด 3 ส่วนที่ 8 สิทธิ และเสรีภาพในการ ศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา หน้า 15) มาตรา 50 ว่า ต้องมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับและทุกรูปแบบ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดย จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกฎหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษานั้นได้ให้ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้และพัฒนาสุขภาวะของประชาชน ให้ครอบคลุมทั้งมิติทางกาย จิต สังคมและปัญญา แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวง

ศึกษาธิการก็ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 2551 พันธกิจคือ การเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเสริมสร้างโอกาสในการศึกษาให้แก่ประชาชน โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นองค์กรหลักที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับนโยบายการศึกษา ของรัฐบาล (ปีงบประมาณ 2550 – 2551) โดยหนึ่งในเป้าประสงค์คือ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษา

เห็นได้ว่าหน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต่างตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นและได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นการบริหารอย่างมีระบบ อันประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2545) จึงได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี (มาตรา 9) โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล รวมถึงการแก้ไขหรือบรรเทาผล กระทบที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการบริหารราชการ อันได้แก่ การจัดการ การวางแผน ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ จัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน ส่งเสริมควบคุม เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจุบันรัฐบาลได้เร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมุ่งให้หน่วยงานทุกหน่วยงานของรัฐปรับเปลี่ยน การบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นภารกิจของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับ การสร้างกลไกการบริหารจัดการที่ดีอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพตามที่สถานศึกษาต้องการ

การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School -Based Management) นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่ มุ่งเน้นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในด้านมีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง สามารถวาง

แผนการบริหารจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสามารถแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วเพื่อนำไปสู่คุณภาพทุกด้าน อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการ กำหนด นโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจ ในภารกิจของสถานศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา หรือแผนกลยุทธ์นับว่าเป็นเงื่อนไข หนึ่งของการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่นำเอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง และเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำให้องค์การมีทิศทางที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงทำให้สามารถปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามที่ต้องการได้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544: 10)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนระยะยาวหรือมีการใช้กระบวนการทางการวางแผนอย่างเป็นทางการมากกว่า 30 ปี พบว่าการวางแผนที่ผ่านมายังไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มที่ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ดังที่ กล้า ทองขาว (22: 2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและสังคมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติเมื่อ พ.ศ. 2544 ได้สรุปประเด็นปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ถึง บทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่า

... นโยบาย แผนงาน หรือ โครงการที่ผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี เมื่อนำไปใช้จริงกลับประสบความล้มเหลวเสียเป็นส่วนใหญ่ ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาปัญหาความล้มเหลวของนโยบาย แผนงานหรือโครงการที่ดีเหล่านั้นก็ไม่สามารถระบุสาเหตุได้แน่นอน ทำให้นโยบาย แผนงานหรือโครงการที่ดีจำนวนมากต้องล้มเลิกไปในที่สุด และเมื่อนักวิชาการกลับไปทบทวนแนวทางการศึกษาในอดีตก็พบว่าความสนใจของวิชาการด้านนี้น่าจะมุ่งไปที่กระบวนการกำหนดนโยบายหรือการจัดทำแผนและการประเมินนโยบายหรือการประเมินผลแผนเสียเป็นส่วนใหญ่...

นอกจากนี้สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ก็อาจ เป็นสาเหตุที่ทำให้ การวางแผนที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มที่ ดัง ที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ กล่าวในการบรรยายเรื่อง วิถีวิทยาการวิจัยประเมินผลความสำเร็จของการจัดการศึกษาภาพรวมคุณภาพของคนไทย ดี เก่ง และมีความสุข เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2550 ณ ห้อง ประชุมสิปปนนท์ เกตุทัต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาโดยสรุปว่า การที่การประกันคุณภาพภายใน การประเมินตนเองของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเป็นเพราะ แผนไม่ดี และผู้บริหารในองค์การไม่สนใจเท่าที่ควร

ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงปัญหาและข้อเสนอแนะโดยสนใจศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยและประถมศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 เนื่องจาก มีบริบทของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่หลากหลาย อาทิ ขนาดของสถานศึกษา สภาพแวดล้อม มีทั้งความเป็นเมืองและชนบทเป็น ตัวแทนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไปได้เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในภาพรวมเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา,2549) โดยมีคะแนนรวมทุกมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 66.85 เมื่อวิเคราะห์ ผลการประเมินทั้ง 3 ด้านปรากฏว่า ด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน มีผลคะแนนรวมเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 61.58 อยู่ในระดับ พอใช้ ด้านครู 2 มาตรฐาน มีผลคะแนนรวมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 61.17 อยู่ในระดับพอใช้ และด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน มีผลคะแนน รวมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 76.51 อยู่ในระดับดี

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก แม้ว่าเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 จะเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ แต่คะแนนที่ได้จากผลการประเมินใน ด้านผู้เรียน และ ด้านครู ยังอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา สภาพการดำเนินงานการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ ตามกระบวนการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) คือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน โครงการ การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลและรายงานและเพิ่มเติมการติดตามควบคุม ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

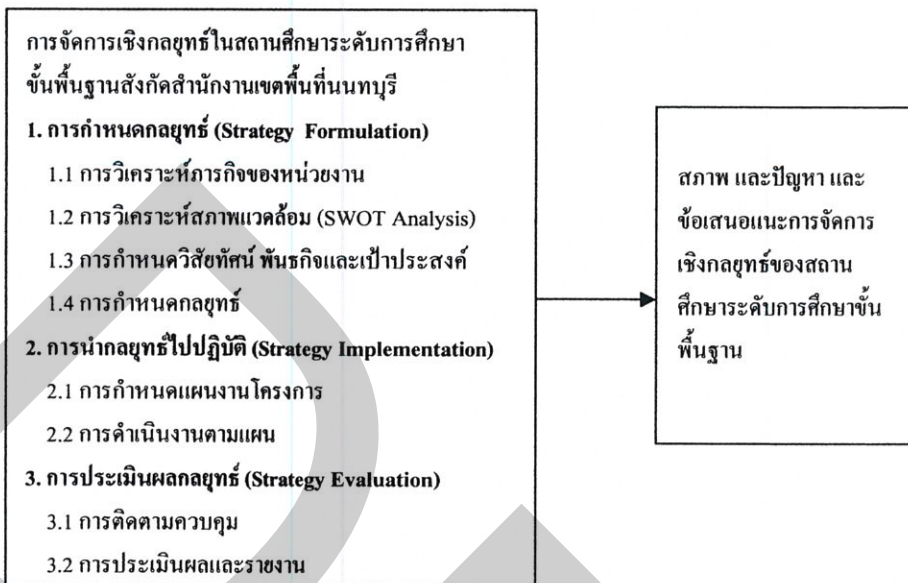
การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา

1.2.1 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต1

1.2.2 ข้อเสนอแนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต1

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดหรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลรวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลกลยุทธ์หรือการจัดระบบติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานอย่างจริงจังต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการวางแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) 7 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การกำหนดแผนงาน โครงการ 6) การดำเนินงานตามแผนและ 7) การประเมินผลและรายงานเป็นหลัก เพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุมรวมเป็น 8 ขั้นตอน เพื่อให้การจัดการศึกษาตามแนวทางกระจายอำนาจเกิดผลดีและมีคุณภาพ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์กำหนดเป็นกรอบการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานันทบุรี เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (จากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550) ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ 7 ขั้นตอนและเพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุม รวมเป็น 8 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การกำหนดแผนงานโครงการ 6) การดำเนินงานตามแผน 7) การติดตาม ควบคุม 8) การประเมินผลและรายงาน ซึ่งได้นำมาจัดเป็นกลุ่มเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

- 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน
- 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- 1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

- 1.4 การกำหนดกลยุทธ์
2. **ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**
 - 2.1 การกำหนดแผนงาน โครงการ
 - 2.2 การดำเนินงานตามแผน
3. **ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์**
 - 3.1 การติดตาม ควบคุม
 - 3.2 การประเมินผลและรายงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 จำนวน 44 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 4 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ข้อมูลมาเป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

1.5.2 ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึงกระบวนการดำเนินงาน โครงการและปฏิบัติการต่างๆด้านการบริหารของโรงเรียนโดยรวม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของโรงเรียนรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง ขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ 4) การกำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน หมายถึง การพิจารณาแยกแยะขอบข่ายงานที่ต้องทำ ของโรงเรียนประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) หมายถึงการพิจารณา จุดแข็ง(Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) จากการดำเนินงานภายในโรงเรียน โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่เป็นผลกระทบจากภายนอกโรงเรียนเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ไปประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ หมายถึง การจัดวางทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนโดยทุกๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน โรงเรียนมีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้น ใช้ เป็นแนวทางที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึงการเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของโรงเรียนในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด หรือการแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนงาน โครงการ และ 2) การดำเนินงานตามแผน

การกำหนดแผนงาน โครงการ หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแนวทางเพื่อใช้เป็นแผนหรือเค้าโครงในการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

การดำเนินงานตามแผน หมายถึงการนำกลยุทธ์หรือสิ่งที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติโดยมีระบบการกำกับติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้ของโรงเรียน

การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) หมายถึงการติดตาม ควบคุมการประเมินผลกลยุทธ์และรายงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญ ที่จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม ประกอบด้วย 1) การติดตาม ควบคุม 2) การประเมินผลและรายงาน

การติดตาม ควบคุม หมายถึงการกำหนดแนวทางให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการคิดหามาตรการ หรือ เครื่องมือต่างๆที่จะป้องกัน ไม่ให้เกิดสถานการณ์ใดๆที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินผลและรายงาน หมายถึงการนำผลงานมาประมวลและสรุปผลจากการประเมินและจัดทำรายงานต่อสาธารณชนรวมทั้งใช้เป็นแนวในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานนทบุรี เขต1

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายแผนและนโยบาย หมายถึง รองผู้อำนวยการหรือครูผู้ทำหน้าที่ ฝ่ายแผนและนโยบายของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1

ครู หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษานี้หมายถึง บุคคลภายนอกที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการของสถานศึกษา ที่มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมกิจการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต1 ที่จัดการเรียนการสอนปฐมวัยและระดับประถมศึกษาเท่านั้น

สภาพ หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ในการดำเนินงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นในการดำเนินงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ หมายถึงความคิดเห็นที่ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงปัญหาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ทำการ ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 การจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ระบุว่า“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” คือ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งหมายถึง การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา โดยเป็นการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี คือเด็กอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่ 16 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) เป็นไปตามหลักการของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่มีความมุ่งหมายและหลักการที่ว่า การได้ รับการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคลนั้น ต้องจัดให้มีสิทธิและโอกาสเสมอกัน โดยบุคคลควรได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการศึกษาเน้นที่ความมีเอกภาพทางนโยบาย มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ที่ได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหาร ได้แบ่งส่วนราชการใหม่ เป็นการบริหารส่วนกลาง และการบริหารราชการ เขตพื้นที่ และสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ในส่วนกลางได้ยุบกรมต่างๆและแบ่งส่วนราชการประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงาน การอาชีวศึกษาและยุบส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจัดตั้งเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์จัดตั้ง จัดสรร กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนกำกับ ดูแล ติดตามและ ประเมินผลรวมทั้งการทรัพยากรใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาให้สถานศึกษาสังกัดใน สามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีความสามารถทางวิชาการและอยู่ภายใต้การ กำกับดูแลของสภาสถานศึกษานั้นๆ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545) การกระจายอำนาจ ดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการ บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM)

ในปัจจุบันแนวคิดการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานนับเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญ ในการขับเคลื่อนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ทำให้ภารกิจของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งปัจจุบันรัฐบาล ได้เร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานปรับการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและมี ดัชนีวัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากขึ้น ซึ่งตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยัง คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและ สนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารในแต่ละด้านนี้ สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและ บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา 2) กำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ 3) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 5) การประเมินผลการปฏิบัติและจัดทำรายงานประเมินตนเอง และ 6) การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน

สำหรับการศึกษานี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีซึ่งมีภารกิจหลักในการบริหารกำกับดูแลส่งเสริม การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั้งรัฐและเอกชนเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในจังหวัดนนทบุรี มีการดำเนินงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและจังหวัดนนทบุรีในด้านการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพรวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 เขต มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 1 คน มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 3 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษนนทบุรี เขต 1 มีหน่วยงานทางการศึกษาในเขตพื้นที่ 2 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง และอำเภอบางกรวย มีสถานศึกษาในสังกัดเดิม คือ สปช. จำนวน 51 โรง กรมสามัญ 11 โรงรวมจำนวนสถานศึกษาภาครัฐทั้งหมดจำนวน 62 โรงมีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยและช่วงชั้นที่ 1-4 มีครูจำนวน 1,819 คน นักเรียน 47,384 คนและมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ.(รอบแรก)เป็นอันดับ 1 ของประเทศ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นหน่วยงานบริหารจัดการการศึกษาที่ทันสมัย มีคุณภาพ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับความเป็นเลิศ ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาการจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการสถานศึกษาต่อไป

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีวิวัฒนาการมาจาก การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์กรในวงการธุรกิจเพราะเป็นการรวมเนื้อหา ด้าน การธุรกิจ การตลาด การเงิน พฤติกรรมขององค์กร การผลิต ที่องค์กรต่างๆกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมาและใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การวางแผนกลยุทธ์นั้นให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง การกระทำซ้ำบ่อยๆ ความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการจัดการงานสำหรับ

นำแผนกลยุทธ์ไปใช้โดยเฉพาะนั้นเรียกว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีความเข้าใจกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรอย่างชัดเจน ต่อมาได้มีการนำ นโยบายและวิธีการของธุรกิจเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรต่างๆนอกเหนือจากวงการธุรกิจ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นต่าง ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมากขึ้นต่อการจัดการองค์กรเพราะเป็นแผนที่ช่วยทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในปัจจุบันคำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน โดยผู้ที่สนใจศึกษานั้นมีเป็นจำนวนมากทำให้ การให้คำนิยามและความหมายจึงมีหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

เดวิด (David, Fred R., 1997:13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นศาสตร์ และศิลป์ ของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ ส่วนเพียร์ซและโรบินสัน (Pearce II, John A. and Robinson, Richard B., 2000: 3) ได้ให้ความหมาย ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ คล้ายกับที่ วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David., 2004: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นหมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัทและในการศึกษาของทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548: 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงริเริ่มจากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

สำหรับในประเทศไทยนั้น พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 16) ให้ความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร โดยคิดวิเคราะห์หาทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ส่วนสุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 9) มีความเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้น หมายถึงการบริหารองค์กร โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขันตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เหมาะกับจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำ แผนกลยุทธ์

นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลและมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545:18) สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อให้ดำเนิน การ ไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในการศึกษาของ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546:1-4) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ พนักงานชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้นองค์กรประชาสังคม

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

2.2.2 ความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรในประเด็นต่างๆหลายด้าน โดย เดวิด (David, Fred R., 1997) ได้ให้ความเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้น ในการริเริ่มและกำหนดอนาคตของตนเอง บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าองค์กรกำลังทำอะไรอยู่และให้การสนับสนุน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกระบวนการนี้ได้มอบอำนาจสิทธิเด็ดขาดให้แก่บุคคลทำให้ได้รู้ประสิทธิผลของพนักงานชัดเจนขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีกว่าโดยผ่านวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น สามารถทำกำไรและประสบผลสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงอุปสรรคจากภายนอกมากขึ้น มีโอกาสปรับปรุงความเข้าใจในกลยุทธ์ของกลุ่มมากขึ้น ส่วน สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เป็นเครื่องมือผลักดันให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีผลตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่ง ทำงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และเห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถ

ต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และเห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จเติบโตต่อไปได้ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548) ได้สรุปว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร เกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วง เวลา และจากการวิจัยที่สำรวจถึงประโยชน์ที่บริษัทต่างๆจำนวน 50 บริษัทในหลายประเทศได้รับจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสรุปออกมาได้ 3 ประการคือ 1) กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) มุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้แม่นยำยิ่งขึ้น 3) ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

ในวงการศึกษ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็น โอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรเช่น ช่วยให้ผู้บริหารต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ หรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และจากการที่ องค์กรโดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้เห็นแนวทางสำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆมีความแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จและเติบโตได้ ดังนั้น ผลที่ได้จากการวางกลยุทธ์ที่ดีคือทำให้มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประหยัด (Economy) เป็นธรรม (Equity) เพิ่มพลังการทำงาน (Empowerment) และเกิดความผูกพัน (Engagement)

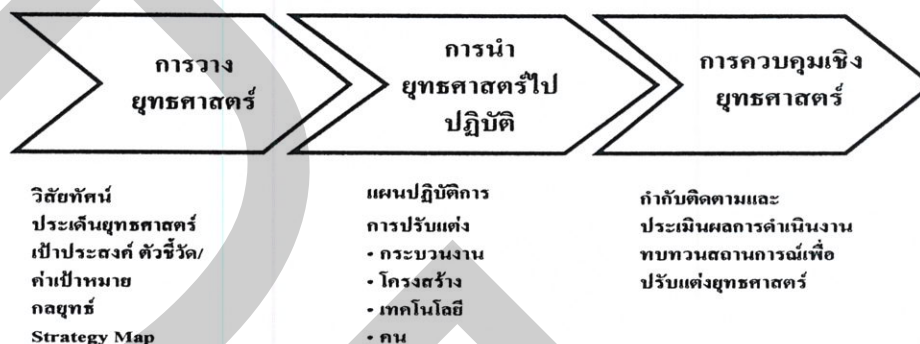
2.2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ดังที่ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมากมาย แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีหลากหลายเช่นกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เดวิด (David, Fred R., 1997: 13) ได้เสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo, S.C. and Peter, J.P., 1991) เสนอว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างทิศทางขององค์กรหรือการกำหนดแนวรุกขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การใช้กลยุทธ์ในองค์กร และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ สำหรับแนวคิดของ โทมัส วิเลน และเดวิส ฮังเกอร์ (Thomas L. Wheelen and J. Davis Hunger, 2004: 9) นั้นได้กำหนดว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม คล้ายกับแนวคิดของพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 18) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548: 15) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์และขั้นที่ 3 เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์และในการศึกษาของ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546: 1-6) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำ แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

บริบทของหน่วยงานภาครัฐนั้น ไบรสัน (Bryson, John M., 1995:22 - 37) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนดังนี้ คือ 1) กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ 2) การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร 3) ทำความกระจ่างในค่านิยมและภารกิจขององค์กร 4) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 5) การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน 8) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 9) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 10) การประเมินผล

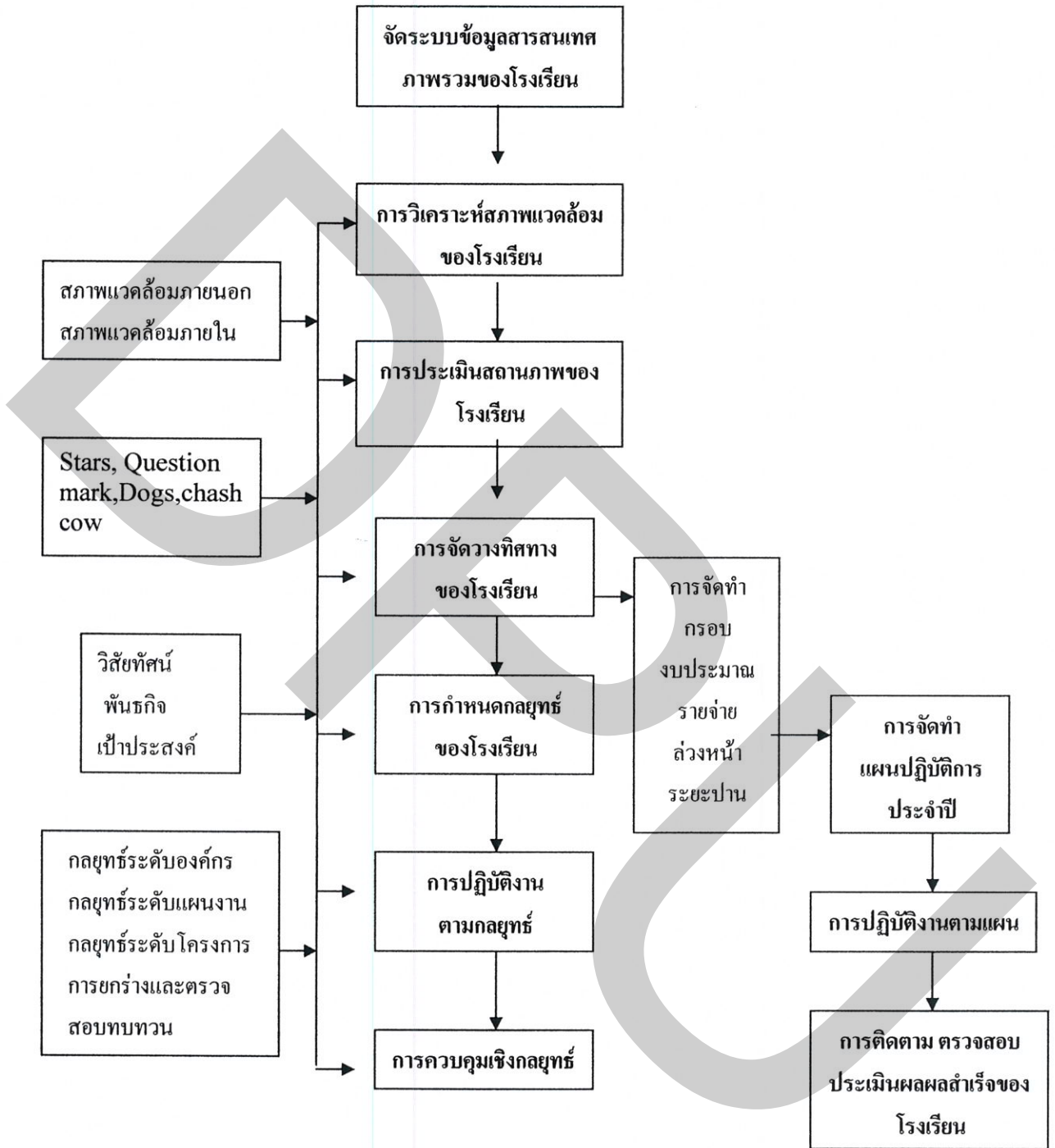
ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.)ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1



กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)

บริบทของการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผนเพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสถานภาพการศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางและการควบคุมกลยุทธ์ คล้ายกับกรมสามัญศึกษา (2545) ที่ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน 3) การจัดวางทิศทางโรงเรียน 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) การควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐาน
ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545)

ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาไว้ 7 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การกำหนดแผนงาน โครงการ 6) การดำเนินงานตามแผน 7) การประเมินผลและรายงาน ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการศึกษาโดยเพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุมและบูรณาการร่วมกับ แนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David, Fred R., 1997: 13)

โดยสรุปแล้ว แม้ว่าการกำหนดขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของแต่ละแนวคิดจะแตกต่างกันแต่มีความคล้ายคลึงกันในส่วนของกระบวนการหลัก คือ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์โดยผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของขั้นตอนใดก็แยกวิธีปฏิบัติออกมาเพื่อให้เห็นความสำคัญชัดเจนเพื่อการปฏิบัติให้สมบูรณ์ครบถ้วนในแต่ละขั้นตอน

2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษานับเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยต้องสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน และจากการที่ต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยมีเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาคือ ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเนื่องจากในปัจจุบันเราอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันอย่างมากภายใต้กติกาของหลักเสรี (Freedom) และความเป็นธรรม (Fairness) ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการบริหาร

เชิงกลยุทธ์และนำแผนกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งจะต้องมีการจัดระบบติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานให้มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David, Fred R., 1997: 13) รวมกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) และเพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุมเพื่อให้มีความครอบคลุมในเนื้อหาของจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยกำหนดให้ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน
- 2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
- 4) การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดแผนงาน โครงการ
- 2) การดำเนินงานตามแผน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ประกอบด้วย

- 1) การติดตาม ควบคุม
- 2) การประเมินผลและรายงาน

2.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ขั้นตอนของการวางแผนที่สำคัญ เริ่มจากการทบทวนหรือวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อประเมินสภาพของสถานศึกษาเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายหรือเป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ภารกิจ หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจถูกกำหนดในรูปของ การผลิต การตลาดหรือในรูปของ การบริการ ผลการทบทวนภารกิจและความรับผิดชอบขององค์กรจึงเป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรกับเงื่อนไขของบริบท หรือสภาวะแวดล้อมต่างๆซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดภารกิจหลักขององค์การเป็นการให้คำจำกัดความว่าองค์การถูกจัดตั้งมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และทำอะไร ภารกิจหลักจะช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การมีแนวคิดร่วมกันว่าจะทำอะไร ผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องจำแนกองค์ประกอบของภารกิจหลัก เพื่อทำการพิจารณาในรายละเอียดเป็นส่วนๆ เพื่อการบูรณาการและเรียบเรียงเข้าด้วยกัน ในการกำหนดภารกิจหลักขององค์การนี้ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และความต้องการของผู้บริหารในแต่ละองค์การเอง ประกอบกับข้อสรุปความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกหรือที่มวางแผน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรคขององค์การที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการทบทวนภารกิจขององค์การ

องค์ประกอบของภารกิจหลักในแต่ละองค์การมักจะประกอบด้วยประเด็นสำคัญได้แก่

1) ผู้บริหารขององค์การอาจต้องระบุถึงเครื่องมือ อุปกรณ์วัตถุดิบ เทคนิควิธีสำหรับกระบวนการผลิตและการบริการขององค์การอย่างมีคุณภาพ 2) สามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานได้ซึ่งอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละองค์การ เช่น ให้ความสำคัญกับความอยู่รอด การเจริญเติบโต หรือการมุ่งทำกำไร เป็นต้น 3) ผู้บริหารขององค์การต้องกำหนดหลักการในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ตลอดจนหล่อหลอมความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ภารกิจหรือทบทวนภาระงานของสถานศึกษา ก่อนอื่นบุคลากรในสถานศึกษาต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพราะเมื่อวิเคราะห์ภาระงานแล้วต้องมีการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาที่ทำการวิเคราะห์งานแล้ว จะเป็นการจัดคนให้เหมาะกับงานเริ่มต้นด้วยการกำหนดกรอบภาระงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่งาน มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป และจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการหรือบริหารทั้ง 4 งานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ขอบข่ายการบริหารวิชาการ มีภารกิจในการ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัด ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัย

เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) นิเทศการศึกษา 8) แนะนำการศึกษา 9) พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้ 1) จัดทำและเสนอขอของบประมาณ 2) จัดสรรงบประมาณ 3) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชีและ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานบุคคล เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู มีขอบข่ายภารกิจ คือ 1) วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้มีขอบข่ายและภารกิจดังนี้ 1) ดำเนิน งานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากร และบริหารทั่วไป 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้ เรียน 10) การ รับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประชาสัมพันธ์กับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณณะ และ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

การวิเคราะห์ภารกิจของกิจหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ยากและต้องใช้เวลา แต่เป็นสิ่งที่ทีมวางแผนจำเป็นต้องทำให้สำเร็จก่อนที่จะไปสู่ขั้นตอนต่อไป อย่างไรก็ตามเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับองค์กร เนื่องจากเป็นแนวทางพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในอนาคตขององค์กร และหลังจากที่ได้ภารกิจหลักของสถานศึกษาแล้ว แต่ละกลุ่มงานงานสาขาก็ต้องกำหนดขอบข่ายภารกิจหลักของกลุ่มงานขึ้นซึ่งภารกิจหลักของแต่ละกลุ่มงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงกว่าภารกิจหลักของระดับสถานศึกษาแต่ภารกิจของสถานศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน

สรุป การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นวิธีการพิจารณาแยกแยะขอบข่ายงานที่ต้องทำของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะมีส่วนในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายถูกต้องมากขึ้น

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร 2) บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กรและ 3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์จากโอกาส และหลบหลีกจากข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกลิน

เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือเทคนิคการคิดวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สวอท เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นวิธีการหรือเครื่องมือใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรรวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร คำว่าสวอท จึงเป็นคำย่อของมาจากอักษรนำหน้าของสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการ ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน อธิบายได้ดังนี้คือ เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงหมายถึงปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาส่วนโอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และอุปสรรค (Threats) หมายถึงปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งและความอ่อนแอขององค์กรโดยประเมินว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไรบุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเพื่อลดขนาดของจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาซึ่งสามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าสถานศึกษามีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไปซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ (เรียกโดยย่อว่า “2S4M”) คือ

ก) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure and policy: S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหารนโยบายของกรมเป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวและระยะสั้นระเบียบ วิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์หรือข้อราชการสื่อสาร

ข) การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียนผลผลิตและบริการ (Service and products: S2) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถคุณธรรมจริยธรรมบุคลิกภาพ สุขภาพ (ดี เก่ง สุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

ค) บุคลากร (Man: M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ งาน การกำหนดตำแหน่งการบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรมการลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมการทำงานเป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญได้แก่ ด้านปริมาณครูและคุณภาพครู

ง) การเงิน (Money: M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทรัพยากร ความสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จ) วัสดุและสื่อ (Materials: M3) ได้แก่ ความพอเพียงของ สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

ฉ) การบริหารจัดการ (Management: M4) เช่นความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน กำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การมอบอำนาจการกระจายอำนาจ

การบริหารจัดการของสถานศึกษา การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้านจะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไปแต่ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิต และบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านการศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งไม่อาจควบคุมได้ แต่อาจจะนำมาคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลีกเลี่ยงโดยปกติทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมนอกเชิงปฏิบัติการ

ก) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ (เรียกโดยย่อว่า “STEP”) คือ

1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural factors: S) เช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา อนามัย การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ ผู้ปกครอง การกระจายรายได้ ภาวะทางการเงิน ภาวะการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P) เช่น นโยบายของรัฐบาลพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติและพระรากฤษฎีกา

พระราชกำหนดประกาศกระทรวง กฎกระทรวง หลักสูตร นโยบายต่างๆหน่วยงานต้นสังกัด การ
แทรกแซงทางการเมืองฯลฯที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

ข) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มี
ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษานอกจากการพิจารณาทางด้านสังคม
เทคโนโลยีเศรษฐกิจและการเมืองแล้วยังต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญได้แก่ สภาพปัญหาที่
เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษาลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับประโยชน์และผู้รับบริการ
ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนความพร้อมของสถานการณ์ในการ
จัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของ
สถานศึกษารวม ทั้งเจตคติของประชาชน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยต่างกัน
ขึ้นอยู่กับสภาพของสถาน ศึกษาแต่ละแห่งอย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคม
และวัฒนธรรมและปัจจัยการเมืองและกฎหมายจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่า
ด้านอื่นๆเพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องยึดระเบียบ กฎหมายตลอดจน
เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน

สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมป็นขั้นที่สำคัญของ
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของ
สถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของ
องค์กรหรือสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาสหรือ
อุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความ
ล้มเหลว ในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงใน
อนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ
เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร
ไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กรเทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ
เทคนิคการคิดวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

โดยสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ
ภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น
โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ไป
ประเมินสภาพสถานศึกษา

ค. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสอุปสรรคอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้โดยใช้วิธี การวิเคราะห์สวอท (คือการวิเคราะห์คู่โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนให้ครบทั้ง 4 ด้าน) เพื่อดูสภาพการณ์สถานการณ์จริงของสถานศึกษาและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบจะทำให้ทราบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้างเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินแล้วนำเสนอโดยกราฟสรุป เป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) ผลการประเมินสภาพสถานศึกษามีความโน้มเอียง 4 กรณี ดังนี้

โอกาส: O

จุดแข็ง: S	“เอื้อและแข็ง” (Stars)	“เอื้อแต่อ่อน” (Question Marks)	จุดอ่อน: W
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (Cash Cows)	“ไม่เอื้อและอ่อน” (Dogs)	

S - Strengths	จุดแข็ง
W - Weaknesses	จุดอ่อน
O - Opportunities	โอกาส
T - Threats	อุปสรรค

อุปสรรค: T

ภาพที่ 2.3 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545)

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึงสภาพแวดล้อมเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดแข็งเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงาน สร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหรือ เอื้อแต่สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งแกร่งสถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วเพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างควเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค หรือ ไม่เอื้อแต่สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash Cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกเช่น รอคการพื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสมหรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้นซึ่งจะทำให้วิกฤตเป็น โอกาสของการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาสมรรถนะภายในเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ ให้เจริญเติบโตเมื่อมีโอกาส

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคหรือไม่เอื้อและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจรอก” (Dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ต่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็วเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็ง เพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

โดยสรุปการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษา มีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายในหรือภายนอกมากกว่ากัน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์และตรงกับสภาพปัญหาจริงของสถานศึกษามากที่สุด

3) การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ก. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์ในแง่ของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พสุ เศษะรินทร์, 2005) หมายถึงภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาวะแวดล้อมนั้น ส่วนชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) ให้ความหมายว่าเป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ พันธกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่างที่องค์กรมุ่งหวังหรือประสงค์จะมีในอนาคต กรมสามัญศึกษาให้คำนิยามของวิสัยทัศน์หมายถึงเป้าหมายที่มี

ลักษณะกว้างๆเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราไปอยู่ในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคตนั่นเอง

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับงานด้านการศึกษา (Creating the Vision of Education Sector) ว่าเกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจนซึ่งในหลักการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการศึกษาค่อนข้างคล้ายกับการพยายามหาคำตอบ4ข้อคือ ก) องค์กรการศึกษานั้นๆทำหน้าที่อะไรองค์กรซึ่งในด้านการศึกษาโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะตอบคำถามนี้ว่าทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้เรียนในระบบ โรงเรียนนอกระบบ โรงเรียนหรือการให้บริการด้านการศึกษาอื่นๆ แต่จากภารกิจที่ปฏิบัติ องค์กรสามารถตอบคำถามได้มากกว่านั้น ซึ่งคำตอบจะเป็นข้อมูลทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เรียน เข้าใจถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในเรื่องอะไร ได้บ้าง ข) องค์กรนี้ทำหน้าที่เพื่อใคร ไม่มีองค์กรใดสามารถให้บริการสอดคล้องกับความต้องการทุกอย่างแก่ผู้รับบริการทุกคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่าองค์กรทำหน้าที่เพื่อใคร ค) องค์กรนี้ทำหน้าที่ได้อย่างไรเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการต่างๆที่ดีที่สุดเพื่อให้บริการด้านการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ง) ทำไมต้องมีองค์กรนี้ขึ้นในองค์กรต่างๆ อาจจะมีเจตนาที่จะแสดงเหตุผลไว้ในส่วนของการกำหนดภารกิจซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นเหตุผลที่เกี่ยวกับระดับขององค์กรค่านิยมวัฒนธรรมหรืออื่นๆอาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของทุกองค์กร และภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดไม่ได้หากไม่มีวิสัยทัศน์

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้คือมีขอบเขตของการปฏิบัติงานมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศในองค์กรเป็นข้อ ความในเชิงบวก ปลุกเร้าและดึงดูดใจทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด คำนี้ถึงความ ต้องการ ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญมีความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2550) ระบุว่าวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องทำให้ภาพในอนาคตเกิดอย่างชัดเจนสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักเกิดจากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้นๆ เพื่อให้จดจำได้ง่าย ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2545) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นภาพเชิงบวกสะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคตซึ่งอาจกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ต้องทำทุกความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนคำนึงถึงผู้รับ บริการ(นักเรียน) เป็นสำคัญและมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต การจัดทำวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนโดยมีผู้เชี่ยวชาญชี้นำและระดมสมองโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สวท

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ก) ระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจ ในอดีต 4-8 อย่างที่เคยเกิดขึ้นกับสถานศึกษา ให้สมาชิกทุกคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับสถานศึกษา จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึง สถานศึกษาควรประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงในด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องข้อใดบ้าง กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะของสถานศึกษาที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเพียงใด นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

ข) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) สถานศึกษาควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคมเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจของสถานศึกษาควรแตกต่างจากสถานศึกษาเหล่านั้นอย่างไรเขียนภารกิจให้ชัดเจน

ค) วิเคราะห์ สถานศึกษา (SWOT Analysis)

ง) สร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้ นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์สถานศึกษา ปรับแก้ไขอีกครั้ง

การตรวจสอบประสิทธิผลของวิสัยทัศน์โดย ตอบคำถามให้ได้ว่า วิสัยทัศน์นั้น เป็นที่เข้าใจ ของคนในสถานศึกษา หรือวงกว้างนี้หรือไม่ มีความเป็นไปได้หรือไม่ เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับสถานศึกษา การเขียนวิสัยทัศน์ควร สั้นง่าย ให้พลังซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการสร้าง

วิสัยทัศน์ไว้ว่าให้ ก) มองย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์แล้ว ข) มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ ค) วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ง) กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่สั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ คือภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ในลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึง เชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งบรรยายให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจนมีพลังท้าทายมีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับประโยชน์และสังคม

ข) การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่า ทำไมสถานศึกษาจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจหมายถึงการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอนาคต เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตาม นโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรีฯลฯ) ส่วนกรมสามัญศึกษา (2545) ได้กล่าวถึงพันธกิจว่า หมายถึงแนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่กล่าวถึงพันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจนนอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ข้อความพันธกิจจะเป็นการ แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการ ระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการของสถานศึกษาเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆขององค์กร

และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์และในการกำหนดกลยุทธ์ข้อความพันธกิจจะมุ่งที่จุดมุ่งหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

ส่วนประกอบที่สำคัญของ พันธกิจ มีดังนี้ 1) ใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา 2) ผลผลิตหรือการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญของสถานศึกษาที่สำคัญคืออะไร 3) สถานศึกษามีการแข่งขันในตลาดใด 4) เทคโนโลยีพื้นฐานของสถานศึกษาคืออะไร 5) ความเจริญเติบโต และสามารถสร้างสถานศึกษา 6) สถานศึกษาต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด 7) ปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม (คุณค่า) ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาสถานศึกษาคืออะไร 8) แนวความคิดส่วนตัวความโดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานศึกษาคืออะไร 9) สถานศึกษามีการตอบสนองต่อสังคม ชุมชนและสภาพแวดล้อมอย่างไร 10) บุคลากรครูได้รับพิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ทางสถานศึกษาหรือไม่

กระบวนการกำหนดพันธกิจ คือ

1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของชุมชน

2) เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้หลอมบทบาทสำคัญเป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ ถ้าถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

การกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนมีความสำคัญคือ เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและทิศทางของสถานศึกษา เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบ และกำหนดความรับผิดชอบภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามว่าอะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ของสถานศึกษา และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานของสถานศึกษา ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคืออะไรความแตกต่างด้านภารกิจของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นในช่วง 3-5 ปีข้างหน้าเป็นอย่างไร กลุ่มประชากรผู้เรียนหลักคือกลุ่มใด ผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนที่

สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งความเชื่อค่านิยมและปรัชญาของสถานศึกษาเป็นอย่างไร

ค) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)

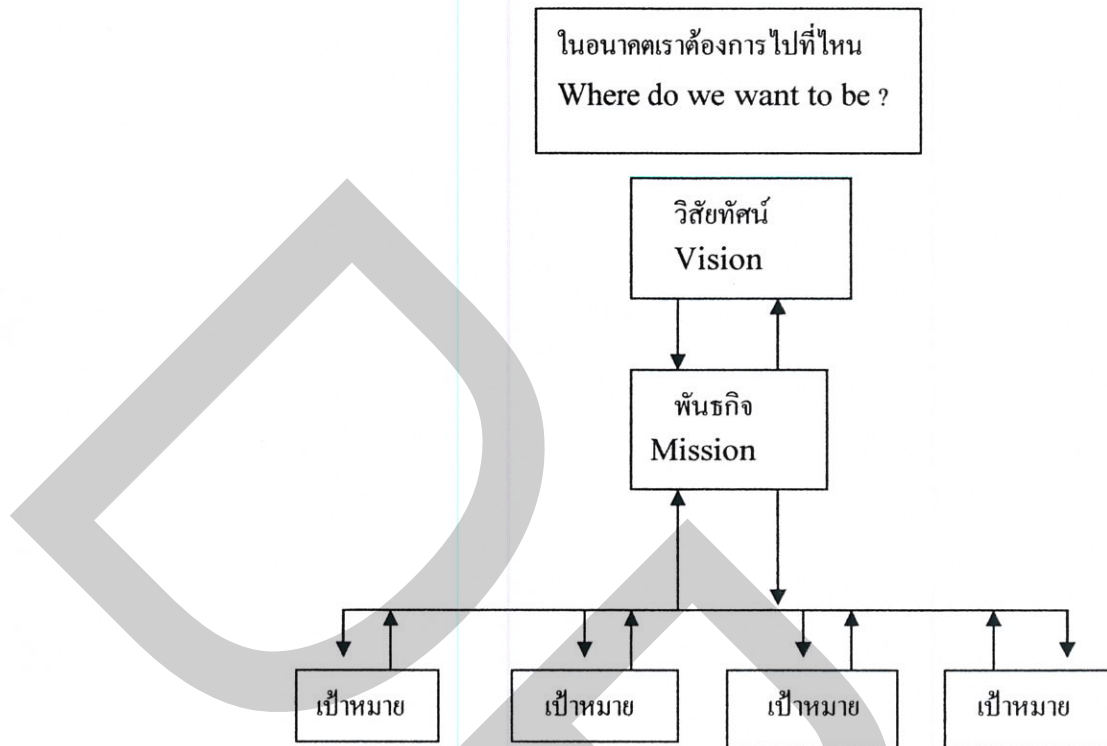
ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าเป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีจุดมุ่งหมายของตัวเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หน่วยงานต่างๆจะแสดงจุดมุ่งหมายออกมาในรูปเป้าหมายของการให้บริการของหน่วยงานซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายระดับชาติ อุทิศ ขาวเรียร (2546) กล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่าเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องบรรลุจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่แปลงอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนถือเป็น“เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน (3หรือ5 ปี) วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณียังต้องตรวจให้สอดคล้องกับเงื่อนไข องค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอดวัตถุประสงค์หลักของแผนจะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ จึงอาจสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของแผนคือผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดตามเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นและประมวลให้ทราบได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่างๆตามแผน

สำหรับเป้าประสงค์ในความหมายของกรมสามัญศึกษา (2545) คือความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่า “ใครจะได้ประโยชน์อะไร อย่างไร จากเรา”

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงเป้าประสงค์ว่าการกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลงหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับของสถานศึกษาให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนิน

ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของสถานศึกษาไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจของสถานศึกษาก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น เป้าประสงค์มีความสำคัญต่อสถานศึกษาคือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ซึ่งนำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน กิจกรรม เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอันเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษาและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน แนวการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา อาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธีดังนี้ระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษาระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษาระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้ หรือระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถานศึกษาตระหนักและยึดถือในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีคือ วัดได้ มีความเป็นไปได้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น จูงใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพันความมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงดังแผนภูมิ



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
ที่มา: อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546)

สรุป การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดหรือจัดวางทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยร่วมกันมองภาพอนาคตหน่วยงานที่ทุกๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน มีส่วนกำหนดขึ้น วิสัยทัศน์ได้มาจากการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ใช้พันธกิจ เป็นแนวทางที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และเป้าประสงค์ เป็นความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน

4) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือเป็นชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา พวงรัตน์ เกษรแพทย (2543) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็น

การกำหนดวิธีการ แนวทางและมาตรการ ที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้วย่อมบรรลุถึงภารกิจหลักที่ต้องการซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคตเพราะแต่ละขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปีตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546) กล่าวถึงกระบวนการสังเคราะห์กลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ข) การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ค) การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน ง) การกำหนดกลยุทธ์ และ จ) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามา กำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้าน โครงสร้างและนโยบาย การบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครู บุคลากร งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีเศรษฐกิจการเมืองและกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็น โอกาส และอุปสรรคซึ่งผ่านการวิเคราะห์บนพื้นฐานที่เป็นจริงมีความถูกต้องและมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้ สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์สวอท วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสวอท สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา และ หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการหลีกเลี่ยง (ต่อผู้) กับประเด็นที่เป็นอุปสรรคเป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่าคุ่มทุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมตามเงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดตามเงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษา จึงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่

หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นพันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็เป็นได้ กลยุทธ์สถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ที่แตกต่างกันดังนี้

ก) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติสำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรงซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มได้แก่กลุ่มผู้เรียน กลุ่มครูผู้สอน กลุ่มสถานศึกษา ครอบคลุมผลกระทบทางด้านบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) และกลุ่มผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (Programs) ของสถานศึกษา

ข) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาตามแผนงานใดแผนงานหนึ่ง

ค) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ตามโครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับแผนงาน

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการหมายถึงการระบุระดับผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิด การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดมุ่งหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมซึ่งจะใช้เป็นแนวทางใน

การกำหนดตัวชี้วัด การพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน หรือโครงการต่างๆ

ตัวชี้วัด (Indicators) ตัวบ่งชี้ หรือดัชนีหมายถึงตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง ค่าหรือ สิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่างๆเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีหลายวิธี กรมสามัญศึกษา (2545) ได้นำเสนอวิธีการ โดยอาศัยทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ได้แก่

ก) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

ข) กระบวนการ (Process) หมายถึงขั้นตอนที่ต่อเนื่องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการสอน อาคาร สถานที่มาสร้างเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง

ค) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ (Intermediate Output) และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (Final Output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับ โครงการซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพผลผลิตจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ ระดับโครงการ หรือ กิจกรรม

ง) ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่ได้จากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในโครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

จ) ผลกระทบ (Impact) หมายถึงผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลายๆโครงการ หรือกลยุทธ์ระดับแผนงานในกลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือระดับแผนงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดว่าการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลและให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินงานที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ในการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตเช่นผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้นตัวชี้วัดจึงควรกำหนดเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

โดยสรุปการกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไว้ การเลือกกลยุทธ์ สถานศึกษาควรจะต้องเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติเกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจ

2.3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงาน ในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือนำ

แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น จากกลยุทธ์ต่างๆที่กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯรองรับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่ การกำหนดแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานตามแผน

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ จะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในระดับต่างๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมคือการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ ก) การปฏิบัติตามแผน งาน โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ข) การปฏิบัติตามแผน งาน โครงการ ที่เป็นภารกิจสนับสนุนได้แก่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความรู้ที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ ก. เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

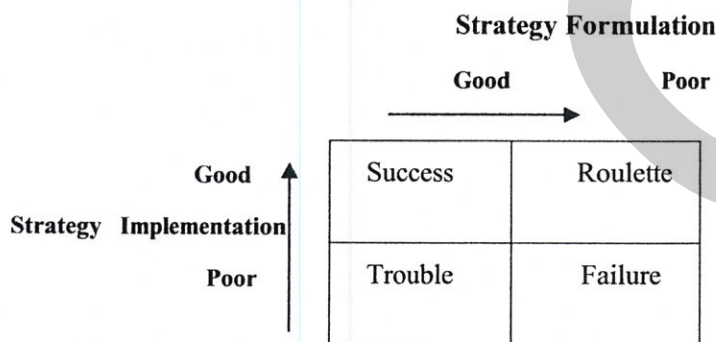
วีเล็นและฮังเกอร์ (2004) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่า หมายถึงการผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนิน การตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) กลยุทธ์และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedure) ส่วน ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2545) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการปฏิบัติการ (Take Action) ส่วนพวงรัตน์ เกษรแพทย (2543) กล่าวถึงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าเป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่างๆขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดำเนินการตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์โดยอาจจัดทำ

แผนปฏิบัติการต่อเนื่องไปจนถึงระดับนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อาทิเช่น การฝึกอบรมทางด้านเทคนิค และการบริหาร การเพิ่มการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนารูปแบบของผลผลิตและบริการ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นแผนปฏิบัติการที่เกิดจากทุกส่วนขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้ภารกิจในแผนกลยุทธ์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ และการให้รางวัล

การดำเนินตามกลยุทธ์นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะเมื่อองค์กรดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรแล้วไม่ได้นำมาปฏิบัติ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเลย สอดคล้องกับที่ พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นถ้ากำหนดถูกต้อง แต่การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติผิดพลาดก็อาจทำให้สูญเสียโอกาสหากนำไปปฏิบัติถูกต้องก็จะประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน หากเริ่มต้นกำหนดยุทธศาสตร์ผิดพลาดนำไปปฏิบัติผิดพลาดจะล้มเหลวตั้งแต่ต้นหรือการนำไปปฏิบัติถูกต้องผลที่ได้นั้นก็อาจเกิดความเสียหายได้

โบโนมา (Bonoma,1985) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : Bonoma,Thomas V. (1985)

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ดังนี้

ช่อง 1 สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายความว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมีมากที่สุด เมื่ออยู่ช่องนี้

ช่อง 2 รูเล็ตต์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้ง 2 ทางคือ 1) กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่แยบยล แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จหรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าวแม้การปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างแข็งแรงแรงงานก็ไม่สำเร็จอาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้านดังนั้นการใช้คำว่ารูเล็ตต์จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้เพราะทำนายยากว่าผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับการพนันก็ต้องใช้คำพูดว่าทั้งนี้จะขึ้นกับโชควาสนา

ช่องที่ 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี แต่ขาดการคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในด้านการปฏิบัติ งานไม่เป็นที่ไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหาที่เลือกกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือกำหนดกลยุทธ์ไว้ไม่ดี ผสมผสานกับขาดวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ผลลัพธ์ก็คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งคือปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แรงแรงงานก็ยังคงล้มเหลว

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย บทบาทผู้นำ (Leadership) ที่องค์กรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Organization must focus on strategy) การสื่อสารและ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Translate and communicate) ที่องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ (Accountability of strategic performance at all levels) ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการและงบประมาณ (Linkage to project and budget) วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right process) บุคลากรที่เหมาะสม (Right people) และระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม (Motivation)

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) เป็นการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการการงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คือ 1) การจัดทำแผนงาน (Program) และ โครงการ (Project) เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็นขั้นๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าผู้ที่รับผิดชอบการทำแผนงานหรือโครงการได้แก่

ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นซึ่งรับผิดชอบการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและระดับหน้าที่ ลักษณะสำคัญของการจัดทำแผนงาน โครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจและหน้าที่ ต้องมีรายละเอียดระบุถึงขั้นตอนต่างๆในการดำเนินงานตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงเป็นตารางตัวเลขตลอดทั้งมีการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ 2) การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดประมาณการรายรับและรายจ่ายต่างๆที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต งบประมาณโดยปกติจะเป็นแผนรายละเอียดที่แสดงในรูปตัวเลขเชิงประมาณเกี่ยวกับ ก) จำนวนเงิน ข) วัสดุ ค) เวลา ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องประสานสอดคล้องกับแผนงานและโครงการ ดังนั้นช่วงเวลาของการจัดทำโครงการและงบประมาณต้องมีการประสานกันด้วย 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยกำหนดขั้นรายละเอียดว่าวิธีการทำงานแบบนั้นๆให้สำเร็จจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยลำดับอย่างไรบ้างจึงจะทำงานนั้นสัมฤทธิ์ผล ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงการแปลงแผนสู่การปฏิบัติโดยหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ สถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงานและแปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการและแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรมโดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

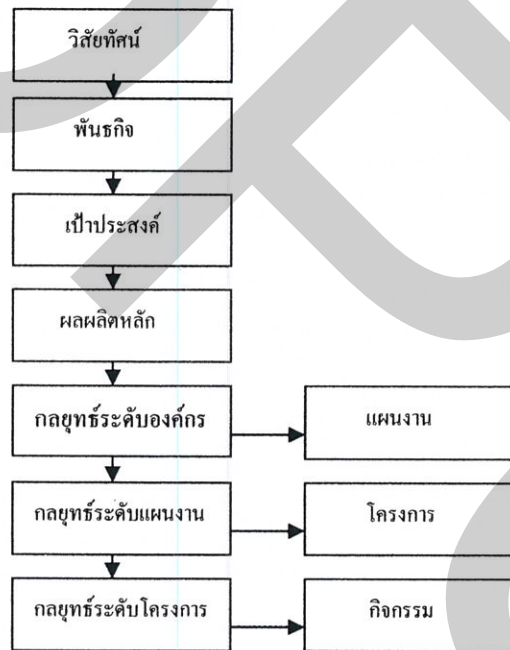
1) ปรับกลยุทธ์เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดเพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้าง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2) จัดทำแผนปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ผลผลิตหลักและกลยุทธ์แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3) จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสถาน ศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารเจ้าหน้าที่และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการมอบหมายภารกิจ

4) ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบหลัง จากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ แล้วโดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการ ตามแผนงานผังการปฏิบัติงาน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่วัตถุประสงค์ของงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลัก ได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)

ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์คือเข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการคือพาหนะที่จะนำองค์กรไป สู่ จุด มุ่งหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือ ขั้นตอนในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้นต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการ

วางแผนแบบปฏิบัติการซึ่งมีรูปแบบ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมเช่นแผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional Action Plan) แผนปฏิบัติงานแบบล็อกเฟรม (Log Frame) และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด

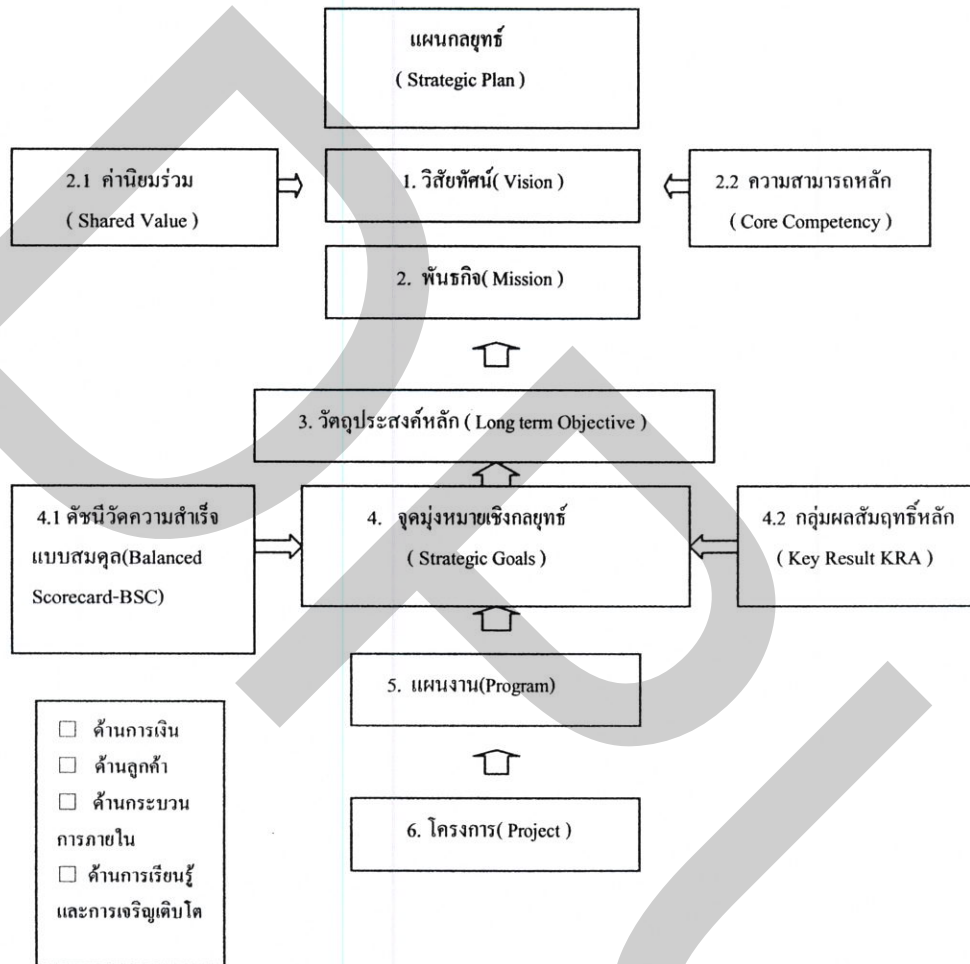
แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม เป็นการจัดทำแผน โดยการเขียน โครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรเพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเองงบประมาณเป็นตัวตั้ง โดยการเขียนพรรณนาความประกอบด้วย โครงการ หลักการและเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผลที่คาดว่าจะได้รับ

แผนปฏิบัติงานแบบล็อกเฟรม (Log Frame) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วยการเขียนโครงการแบบหาเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการวิธีนี้มีวิธีคิดเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้างและถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจและจะต้องประสานงานกับหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่างๆในสังคมอย่างไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับผลงานที่ต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากร โครงการรวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่อง “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix : PPM)

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัด (KPI BSC) ผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่องดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลว่าเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategic) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมหน้าที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วนเช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

แนวคิดด้านดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่องซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วน

ใหญ่ไม่ได้อยู่ที่ การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนด ขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พสุ เศษรินทร์, 2544-89-90)



ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
ที่มา: วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546)

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) คือการนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำ กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในแง่การนำมาใช้ประเมินความสำเร็จขององค์กร หรือ คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรเช่นกลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของ เจ้าของกิจการและคณะผู้บริหารกลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการวางแผนจากผลการสำรวจและผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่าความล้มเหลวในการบริหารจัดการส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เข้าใจหลักการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าความล้มเหลวเกิดจากปัญหา 2 ประการคือ ปัญหาการกระจายนโยบายหรือกระจายแผน และปัญหาความเข้าใจในตัวชี้วัด น้ำหนักเกณฑ์มาตรฐาน และการใช้เกณฑ์มาตรฐานในการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงปัญหาในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีความล่าช้ากว่าแผนเดิมที่กำหนดไว้ แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้ กิจกรรมต่างๆที่ปรากฏในแผนไม่มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน การฝึกอบรมมีความหลากหลายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและถูกกำกับจากหน่วยงานที่สูงขึ้น การระบุแนวทางการนำแผนไปปฏิบัติทั้งในด้านการระงานและกิจกรรมคลุมเครือไม่ชัดเจน การติดตามกำกับ ตรวจสอบกิจกรรมจากระบบสารสนเทศมีความหลากหลาย

พสุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจาก มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโครงการกล่าวคือโครงการไม่เชื่อมกับยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็น ขนมหั้น ที่เอามาวางเรียงซ้อนกันสามารถลอกออกมาเป็นชิ้นๆโดยไม่เชื่อมโยงกันไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถัดวันในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตาม การดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของหน่วยงานภาครัฐมีความแตกต่างในเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานเอกชน มีแรงจูงใจในเรื่องความชัดเจนของค่าตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งควรเป็นทำงานมากก็ได้เงินมาก มีผลงานมากก็ได้เลื่อนตำแหน่งเร็วซึ่งจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ก่อนข้างสูง ในขณะที่ข้าราชการบางหน่วยงานมีความตระหนักรู้ในความเป็นลูกจ้างของ

รัฐบาลค่อนข้างน้อย แต่จะมองตัวเองว่าอยู่ในกลุ่มวิชาชีพอิสระมากกว่า เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย ฯลฯ อีกทั้งค่าตอบแทนจากการทำงาน ได้มาจากการยึดถือ กฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะได้มาจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โครงการ

โดยรวมแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกัน เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ จะต้องนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แผนดังกล่าวอาจเรียกว่า เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาและทรัพยากรในการแปลงจุดมุ่งหมาย ระดับสูงสุด ได้แก่ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ระดับโครงการ (Project Purpose) ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้คือ แผนปฏิบัติงานนี้อยู่ในแผนงานอะไร และอยู่ในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านใด มีความสัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ อย่างไร แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้าง มีกิจกรรมที่จะต้องทำ อะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงานที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้จะต้องทำให้เสร็จเมื่อใด ใครคือผู้ติดตามประเมินผล จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการและแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ หรืองานโครงการ ส่วนการดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

สรุป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็น การแปลงกลยุทธ์ทางเลือกของโรงเรียนในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดหรือการแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ ประกอบด้วยการกำหนดแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานตามแผนโดยมีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.3.3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การติดตาม การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นความพยายามอันที่จะทำให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไป การประเมินผลกลยุทธ์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนกับข้อเท็จจริงก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มาตรการที่มุ่งสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความจริง

ของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง การติดตามและประเมินผลมุ่งเป้าไปที่การปรับกลยุทธ์ระยะ กลางและระยะสั้นให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลานั่นเอง

กระบวนการติดตามควบคุม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่สำคัญได้แก่

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความ มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่ สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความว่ารวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปี

2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้าเป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ตามกรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละ ช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่กำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อ ผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3) การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอนได้แก่ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและ ประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่ง ผลที่ได้จากการประเมินจะ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการควบคุม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถยืนยันได้ว่า ผลงาน มีมาตรฐานและบริกรรมีคุณภาพ นอกจากนั้นเพื่อเป็นข้อมูล ย้อนกลับ (Feed back) ในการวางแผน และการกำหนดแผนในการดำเนินงานที่เหมาะสมและดีที่สุดต่อไปขั้นตอนของการควบคุม จำเป็นต้องมีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งคำว่า

มาตรฐานนั้น หมายถึงสิ่งที่ควรจะเป็น ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย และหลังจากมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วฝ่ายบริหารอาจหาวิธีการหรือข้อตกลงที่จะนำมาตรฐานนั้นมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อหาผลที่แตกต่างไปจากมาตรฐานหรือว่าหาสาเหตุของความแตกต่างเกิดจากมาตรฐานที่ไม่เหมาะสม ก็อาจจำเป็น ต้อง ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานแล้วกำหนดมาตรฐานใหม่ขึ้นมาใช้แทน

การควบคุมมีความสัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็น 3 ระดับคือ การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และ ระดับหน้าที่ ซึ่งทำให้การควบคุมแบ่งได้เป็น 3 ระดับเช่นเดียวกันคือ

1) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมกลยุทธ์จะมุ่งที่ทิศทางหรือภารกิจ หลักเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยการพยายามรักษาสมดุลระหว่างกิจกรรมขององค์การ โดยส่วนรวม

2) การควบคุมยุทธวิธี (Tactical Control) การควบคุมยุทธวิธี มุ่งที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน โดยการรักษามาตรฐานหรือปรับปรุงมาตรฐานเพื่อการแข่งขันของหน่วยกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

3) การควบคุมการดำเนินงาน (Operational Control) การควบคุมการดำเนินงาน มุ่งกิจกรรมระยะสั้นตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของหน้าที่แต่ละด้านอันได้แก่หน้าที่ทางงานประจำและงานพัฒนา

การควบคุมดังกล่าวมักทำในรูปของการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์และติดตามผลกระทบของการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัยไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้ การจัดทำมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอๆ จะทำให้สามารถเห็นจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แน่นอนๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์คือ เป้าหมาย ซึ่งอาจพิจารณาจากเครื่องชี้วัด ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ได้ระบุไว้ในขั้นกำหนดตัวแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ จัดทำการประเมินผล ส่วนใหญ่ให้หน่วยงานกลางที่มีอิสระในการทำการศึกษวิเคราะห์ และวิจัย เพื่อศึกษาค้นหาเป็นข้อเสนอแนะที่มีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายรับข้อเสนอแนะดังกล่าว เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ในที่สุด

สุพานี สฤษฏีวานิช (2544) ได้กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เป็นการติดตามว่า ได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความเหมาะสมของ

แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับ โครงสร้างขององค์กรและกลไกต่างๆ ในการควบคุมเพื่อ ประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์ กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และ กิจการนั้นได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆอย่างไรหรือไม่ ทำให้ทราบผลการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นว่า บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุ ความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธี แก้ไขให้เหมาะสมและสามารถจัดวางวัดและ ผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

สำหรับพสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่าการ ประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร การ พัฒนาองค์กรต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ตามธรรมชาติถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการ วัดและประเมินผล ผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นย่อมจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมมาก ขึ้นเนื่องจากได้รับความสนใจและมีเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนในเรื่องนั้น

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1) การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินเรื่องอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและ องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์เนื่องจากการทำให้ 1) เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ชัดเจน 2) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ 3) เป็นการ ทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ

2) ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ของ องค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญ สำหรับองค์กร

3) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้

4) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้ง องค์กรทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

5) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์กร เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้บุคลากรให้ความสนใจและ ความสำคัญต่องานนั้นๆ

6) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็น โอกาสและปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆด้านขององค์กร

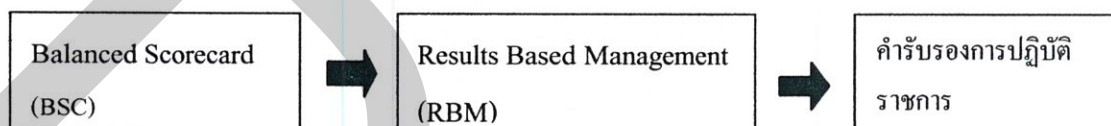
ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดสิ่งที่วัด ประเมินและควบคุม
2. กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติ
3. การวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. การพิจารณาเพื่อหาสาเหตุของการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานและ
6. การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

พสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวถึงกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลว่า ประกอบด้วย ก) กำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมินว่าจะประเมินจุดใดหรือสิ่งใดซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ข) กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัด ค) กำหนดมาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ในการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานจะเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ดีและเหมาะสมจะสามารถนำกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกด้วย ง) ประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล จ) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ถ้าผลมีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้และผู้บริหารไม่ยอมรับความแตกต่างมีแนวในการดำเนินงานคืออะไร และ ฉ) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

เครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนราชการในการประเมินผลในส่วนราชการมีการกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำการประเมินผลการดำเนินงานตามลำดับชั้นลงมาจากระดับ กระทรวง กรม สำนัก กอง ฝ่ายงานและระดับบุคคลเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ จะพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการที่องค์กรทั้งรัฐและเอกชนให้ความสำคัญเนื่องจากการประเมิน ผลช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบสถานะและสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานมีหลายแนวคิดด้วยกันแต่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาปรับใช้กับหน่วยราชการไทยได้แก่ แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งได้พัฒนามาสู่ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน



ภาพที่ 2.8 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2544)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) นี้ เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล, 2546:15) เป็นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย องค์กรที่ใช้ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะได้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากการทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมาไปสู่ระบบการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางของ องค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดี ในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การจัดระบบอำนาจความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. มุมมองกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานการผลิตที่มีคุณภาพ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงินการเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

จากทิศทางองค์กรอัน ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์จะต้องมีการแปลงเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) ได้แก่การระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เป็นไปได้ทั้งหมด การคัดเลือกตัวชี้วัด การทำบัญชีตัวชี้วัด และการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับชั้นเพื่อขอความคิดเห็น ก่อนที่จะรวบรวมและสังเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงเป็นแผนที่กลยุทธ์ต่อไปจุดสำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องเหมาะสมชัดเจนเป็นประโยชน์ และรักษาสมดุลระหว่างตัวชี้วัด ในทุกระดับ กระบวนการในการพัฒนาดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) มีขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า บีเอสซี (BSC) ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของแต่ละด้านทั้ง ตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ ที่จะต้องทำ ประกอบด้วยการจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

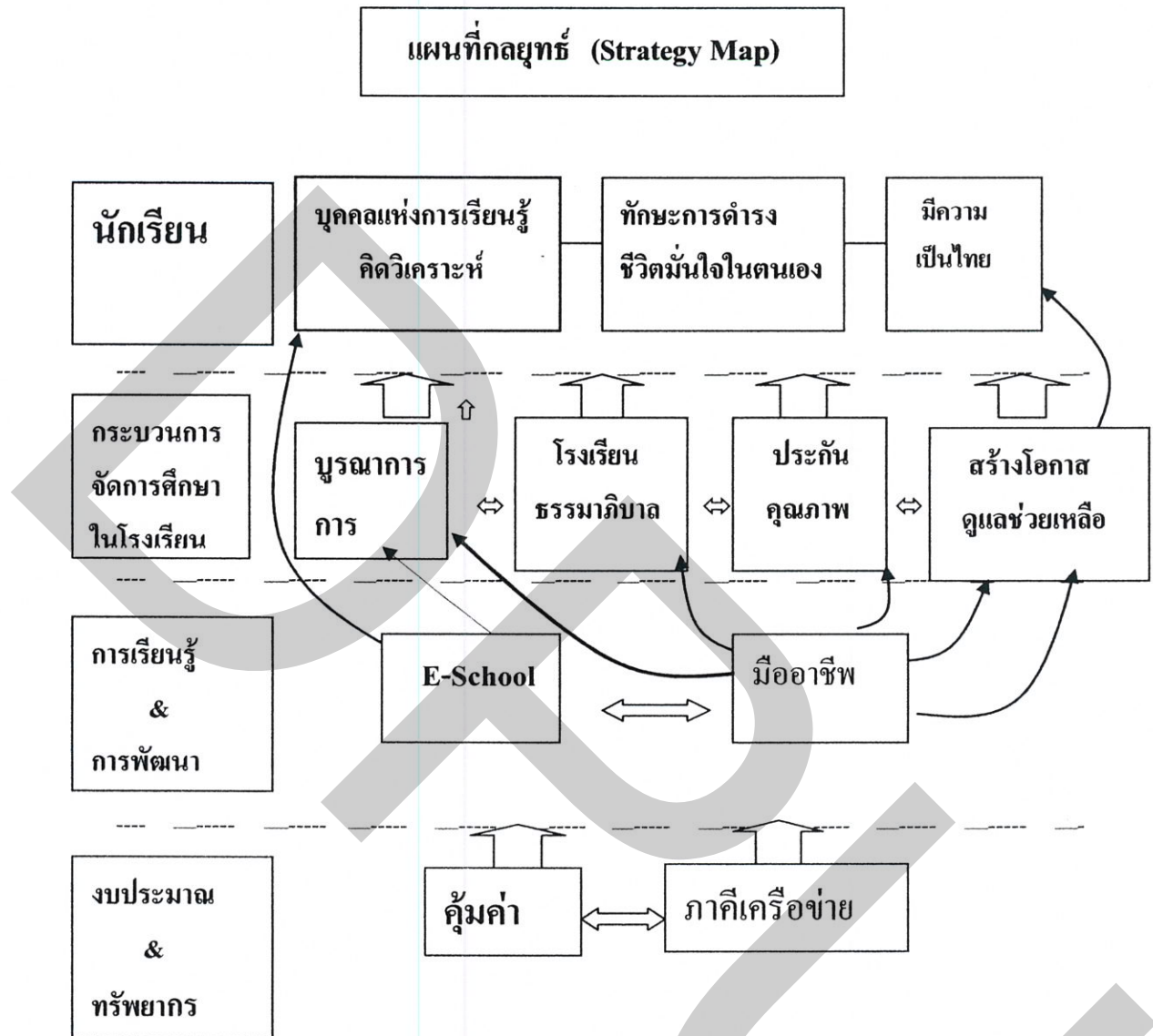
หลักการของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานนั้นเพื่อติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน ซึ่งในแต่ละพันธกิจจะพิจารณาใน 4 มิติได้แก่มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประยุกต์ วิธีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือ BSC โดยในแต่ละภารกิจจะ

พิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำหรับการประเมินผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา(2546) ได้นำ การประเมินแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ แนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นด้วย มุมมองต่างๆ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายตัวชี้วัด และแผนงาน

วัตถุประสงค์ของการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC) เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมินความสำเร็จขององค์กร หากพิจารณาจากสละคมภ์ ข้อมูล ปฐฐานหรือสภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และความคิดริเริ่มแล้ว ทำให้คาดได้ว่า การใช้ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC) จะช่วยให้ประเมินได้ละเอียดรอบคอบจริง สำหรับในการนำการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นอาจทำได้โดยให้โรงเรียน นำกลยุทธ์ที่มีอยู่มาจัดเข้ากรอบของมุมมอง 4 มุมมองของโรงเรียนในฝัน หรือพิจารณาจัดสร้างมุมมองขึ้นมาใหม่ตามที่เห็นสมควร แล้วเขียนรายละเอียดให้ครบถ้วนในทุกสละคมภ์ หลังจากนั้นจึงนำมุมมองและวัตถุประสงค์มาพิจารณาเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และความคิดริเริ่ม ที่เขียนไว้ประกอบการพิจารณาการเขียนไปด้วย

การเขียนแผนที่กลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และความคิดริเริ่ม ที่จะนำไปสู่การประกอบของมุมมอง 4 มุมมองสถานศึกษาดังนี้



ภาพที่ 2.9 แผนที่กลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546)

ปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการจตุองค้การการสั่งการและการประเมินผลและควบคุม วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์(2546) กล่าวถึงปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์ดังนี้

1. การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุจากขาดการสื่อสารที่ดีทำให้ถูกมองการประเมินผลว่าเป็นการจับผิดมากกว่าการค้นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้การควบคุมและประเมินไม่เป็นระบบ ไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงอย่างแท้จริง
3. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ
4. องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผลไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน
5. ไม่สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในระดับต่างๆกับประสิทธิผลขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำในระดับปฏิบัติการนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมถึงมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร
6. ปัญหาด้านสารสนเทศเช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อมูลขัดแย้งกันซึ่งเกิดจากความแตกต่างของวิธีการในหน่วยงานที่ต่างกัน

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์จะต้องนำเอาแนวคิดต่างๆที่เหมาะสมกับภาระงานในส่วนนี้มาใช้อย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กรและกลไกต่างๆในการควบคุมการวัดผลองค์กรแบบสมดุลเพื่อให้ได้ภาพขององค์การที่ชัดเจนขึ้นมองเป็นภาพรวมครบถ้วนและสมบูรณ์ขึ้นหรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ที่เน้นการวัดผลงานทั้งในด้านปัจจัย ด้านกระบวนการด้านผลผลิตผลลัพธ์หรือการเปรียบเทียบงาน (Benchmarking) ล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางในการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทราบผลสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น

สรุป การประเมินผลกลยุทธ์หมายถึงการติดตามควบคุมการประเมินผลและรายงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญเป็นองค์ประกอบที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารแผนของ สถานศึกษาที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบผลสำเร็จ หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

โดยสรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการดำเนิน โครงการและปฏิบัติการด้านต่างๆด้านการบริหารของโรงเรียนโดยรวมซึ่งจะ เป็นตัวกำหนดการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนด ขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้สถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งในสิ่งที่สามารถนำสถานศึกษาไป สู่ทิศทางตามพื้นฐานข้อมูลของสภาพ แวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนี้

บุญศรี ไชยบุคดิ (2546) ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของประถมศึกษาอำเภอ กันทร วิชัย จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นว่าการจัดทำแผนกล ยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการกำหนดกล ยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและ ด้านการประเมินผลและการรายงาน ตามลำดับ และพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาด เล็กมีระดับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนการศึกษาของ วิเชียร เวลาดี (2547) เรื่อง “ การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกล ยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ” พบว่า รูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการ

ดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ สถานศึกษาประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนของจรรยา วงศ์คำ (2540) เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าสภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากจำนวน 8 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประชุมคณะครู กรรมการ โรงเรียนและผู้ปกครอง การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบ การจัดทำโครงการและการควบคุม กำกับติดตาม ส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเตรียมบุคลากร กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ส่วนปัญหาในการจัดทำข้อมูลโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน พบว่า ปัญหาคือไม่ได้จัดทำข้อมูลครอบคลุม มีระยะเวลาจำกัดและไม่ได้เปรียบเทียบสภาพปัญหาด้วยความต้องการไว้ การเก็บข้อมูลขาดความรู้และเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน การวิเคราะห์ข้อมูล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะข้อมูลมีมากไม่ได้ใช้ผลการวิเคราะห์อย่างมีระบบ การเตรียมบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน งบประมาณไม่เพียงพอวัสดุอุปกรณ์ไม่มีในท้องถิ่น การประชุมคณะครูกรรมการโรงเรียนและผู้ปกครองไม่มีความพร้อมเพรียง มีปัญหาในด้านภาษา การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียนส่วน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงเกินไปไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบมีปัญหาบุคลากรมีจำกัดไม่สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถด้านการจัดทำโครงการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ บางโครงการขาดงบประมาณสนับสนุน ด้านการควบคุมกำกับติดตาม ไม่สามารถควบคุมด้านคุณภาพได้

ไพโรจน์ กิตติวรพันธุ์ (2542) ศึกษาเรื่องการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวมและเป็นรายชั้นทั้ง 5 ชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กและครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่าครู อาจารย์ใน โรงเรียนขนาดเล็กในชั้นการวางแผน โดยภาพรวมคือชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นจัดทำแผน และชั้นปฏิบัติตามแผน

จूरินทร์ ฮามคำไพ (2544) ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ประชากรคือหัวหน้าการประถมอำเภอและกิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์และพนักงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากร โดยรวม หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์ และหัวหน้างานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากร โดยรวมมีการปฏิบัติงานด้านขั้นตอนติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าการประถม ศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีการปฏิบัติเป็นรายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการติดตามประเมินผล มีการดำเนินการด้านการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านดังนี้ มีการสำรวจข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายระดับสูง บริหารงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี การสรุปผลติดตามประเมินผลพร้อมรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ แผนปฏิบัติการในปีต่อไป

ทองทิพย์ สิงห์ทอง (2542) ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า 1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำ แนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากและมีการปฏิบัติงาน 2-3 ด้านอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลางคือด้านใช้แผนยุทธศาสตร์บริหาร โรงเรียนจัดใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ด้านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม 2. ข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 8 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน มากกว่าครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนส่วนด้านทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหาร 3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการปฏิบัติงานโดยรวมด้านจัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมและด้านพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติงานในด้านส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มศักยภาพมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก 4. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน

กวีวัฒน์ ทองยศ (2540) ศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนพบว่า การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีปัญหาทุกชั้นตอนจากการสัมภาษณ์รายการที่มีการระบุปัญหาสูงสุดได้แก่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่ใช้ปฏิทินควบคุมงานและขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานในโรงเรียนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมและขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรขาดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผลระหว่างการดำเนินการขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผนและจากการตอบแบบสอบถามมีปัญหาจากการไม่ได้นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการเตรียมบุคลากรและขาดความรับผิดชอบต่อรับมอบหมายงานมีภาระมาก งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอการประสานงานภายในไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไปดำเนินการบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงแผน

อนุกุล บุตรธรรม (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการและแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย สภาพปัจจุบันของการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีการประเมินก่อนดำเนินการจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้าหมวด มีความเห็นว่าการประเมินโครงการขั้นการประเมินก่อนดำเนินการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีการประเมินวัตถุประสงค์ของการประเมินอยู่สูงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่าก่อนที่จะมีการประเมินโครงการ โครงการทุกโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษา

งานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนาร่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ของกานต์ เสกขุนทด (2545) การประเมินสถานภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง ปัญหาที่พบคือบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และวิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษาและการกำหนดทิศทางการศึกษา เป้าประสงค์ที่กำหนดไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ พบว่าสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยแผนงานและโครงการต่างๆตอบสนองงานอำนวยการ งานจัดการศึกษาและงานกิจกรรมนักเรียน แต่พบว่าบุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์และวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

การศึกษาแบบรายกรณีเกี่ยวกับบทบาทของทีมบริหารแบบเน้น โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ของจอห์นสันและเอลดีน (Johnson & Kay Eileen, 1990) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารนั้นสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีความร่วมมือและมีพลังมากขึ้นรวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้ชุมชนเป็นชุมชนของการเป็นผู้นำและการเรียนรู้

การศึกษาของโกลเวอร์และคณะ (Glover D.; Bennett N.; Crawford M.; Levacic R, 1997) เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรในโรงเรียนประถม พบว่าแม้โรงเรียนจะมีกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการทรัพยากรที่ดีและมีความเหมาะสมกัน แต่จากการศึกษาพบว่ามีความไม่สอดคล้องกันในการนำไปประยุกต์ใช้จริง โดยเฉพาะเรื่องการใช้ทรัพยากร และพบว่าการวางแผนพัฒนาระยะยาวและการใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังมีความครอบคลุมน้อยกว่าโรงเรียนมัธยม

การศึกษาแบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน โดย แฮร์รี่ (Harray, Neil, 2009) พบว่าโรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนนอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปีให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

แมคคาร์ธี (McCarthy, 1991) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ ผลการศึกษาพบว่าวิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานต่างๆ ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ลักษณะที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนไปใช้และการปรับปรุงสภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระบบที่เปิดเผยและฐานะทางการเงินกับการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่าปัญหาที่สำคัญคือการไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์

บาลด์วิน (Baldwin, 1994) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยยับยั้ง ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อหนึ่งข้อใดข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ใช้วิธีการสำรวจเชิงพรรณนา (Descriptive Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 จำนวน 44 แห่ง (ข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2551)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากขนาดของประชากร เป้าหมายตามเกณฑ์ของ นิภา ศรีไพโรจน์ (2527) ถ้าประชากรน้อยกว่า 1000 กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ($n = 30\%$) ของประชากร (N) โดยในการวิจัยนี้จำนวนประชากร คือ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 44 แห่ง ดังนั้นจึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 แห่ง

สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) และในแต่ละกลุ่ม เลือกตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีจำนวนตัวอย่างของแต่ละระดับชั้น ดังนี้

1) สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 10 แห่ง กำหนดได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 แห่ง เลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่ายได้แก่

1. โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ (พิบูลบำรุง)
2. โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์
3. โรงเรียนทานสัมฤทธิวิทยา

2) สถานศึกษาขนาดกลาง 27 แห่ง คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 8 แห่ง เลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่ายได้แก่

1. โรงเรียนอนุบาลบางกรวย
2. โรงเรียนวัดสำโรง (หิรัญราษฎร์รักคีรีวิทยา)
3. โรงเรียนวัดพุทธปรางค์ปราโมทย์
4. โรงเรียนวัดบางอ้อยช้าง (นันทศรีวิบูลย์บำรุง)
5. โรงเรียนวัดแดง (นันทคุณพิพัฒน์ราษฎร์อุปถัมภ์)
6. โรงเรียนวัดทางหลวงโพธิ์ทอง
7. โรงเรียนวัดแคใน (จีนเยี่ยมราษฎร์บำรุง)
8. โรงเรียนวัดสนามนอก

3) สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7 แห่ง คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 2 แห่ง เลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่าย ได้แก่

1. โรงเรียนวัดปราสาท
2. โรงเรียนวัดโบสถ์

ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ละ 4 คน รวม 52 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองมี 2 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structure Interview) และ แบบศึกษาเอกสาร

3.2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาจาก แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา วารสาร อินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการเชิงกลยุทธ์ นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดัดแปลง และพัฒนา ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้

2) สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบศึกษาเอกสารเพื่อศึกษาสภาพ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

4) การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

2) การดำเนินงานตามแผน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ทบทวน

2) การประเมินผลและรายงาน

3) นำแบบสัมภาษณ์และแบบศึกษาเอกสารที่พัฒนาขึ้นแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในสาขา ที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา

4) ผู้วิจัยแก้ไขแบบสัมภาษณ์และแบบศึกษาเอกสารตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

5) สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

3.2.2 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structure Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์

2) แบบศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis) เป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณ แผนการใช้ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินปฏิบัติงาน บันทึกการประชุมครู บันทึกการกรรมการสถานศึกษา สมุดคำสั่ง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงาน บันทึกการนิเทศงาน โครงการต่างๆ ฯลฯ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล เพื่อทำวิจัย

3.3.2 นัดหมายกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3.3.3 สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนัดหมายเรื่องวันและเวลาในการขอสัมภาษณ์บุคลากรและการศึกษาเอกสารของโรงเรียน

3.3.4 นำข้อมูลที่ได้มาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่า ความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดกลุ่มของเนื้อหาคำตอบและสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้

แบบศึกษาเอกสาร

การสำรวจเป็นแบบให้ระบุ (Checklist) ว่าหน่วยงานมีเอกสารใดบ้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้ และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและ กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน จำนวน 13 โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายโรงเรียน

ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ส่วนที่ 3 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ	
เพศ	ชาย	8	62
	หญิง	5	38
อายุ	41-50 ปี	3	23
	51-60 ปี	10	77
การศึกษา	ปริญญาตรี	4	30
	ปริญญาโท	8	62
	ปริญญาเอก	1	8
อายุงาน	21-30 ปี	6	46
	31-40 ปี	7	54
ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร	1-5 ปี	10	76
	6-10 ปี	1	8
	11-15 ปี	1	8
	16-20 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 77 มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 76

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	5	38
	หญิง	8	62
อายุ	31-40 ปี	1	8
	41-50 ปี	3	23
	51-60 ปี	9	69
การศึกษา	ปริญญาตรี	9	69
	ปริญญาโท	4	23
อายุงาน	1-10 ปี	1	8
	21-30 ปี	5	38
	31-40 ปี	7	54
ประสบการณ์การทำงานฝ่ายแผนและนโยบาย	0-5 ปี	6	46
	6-10 ปี	6	46
	11-15 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบายที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง มากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 69 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 69 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานฝ่ายแผนและนโยบาย ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 46 และ ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 46

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ปฏิบัติงาน (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	1	8
	หญิง	12	92
อายุ	41-50 ปี	2	15
	51-60 ปี	11	85
การศึกษา	ปริญญาตรี	13	100
อายุงาน	11-20 ปี	1	8
	21-30 ปี	1	8
	31-40 ปี	11	84
ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน	1-10 ปี	3	23
	11-20 ปี	2	16
	21-30 ปี	3	23
	31-40 ปี	5	38

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง มากที่สุด ร้อยละ 92 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 85 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 100 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 84 และมีผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านในหน้าที่ปัจจุบันระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 38

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของกรรมการสถานศึกษา (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	7	54
	หญิง	6	46
อายุ	31-40 ปี	3	23
	41-50 ปี	1	8
	51-60 ปี	8	61
	61-70 ปี	1	8
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	54
	ปริญญาตรี	5	38
	ปริญญาโท	1	8
ประสบการณ์การ	1-5 ปี	9	69
เป็นกรรมการ	5-10 ปี	3	23
สถานศึกษา	16-20 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากรรมการสถานศึกษา ที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนนั้นใหญ่เป็นชายมากที่สุด ร้อยละ 54 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 61 มีการศึกษาด้านปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การในการเป็นกรรมการสถานศึกษาระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 69

4.2 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายโรงเรียนตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย ได้มาจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูผู้ปฏิบัติงานและกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนละ 4 คนรวม 52 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียงตามกรอบแนวคิดในการวิจัย นำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่ 1
2. โรงเรียนขนาดใหญ่ 2
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ 3
4. โรงเรียนขนาดกลาง 1
5. โรงเรียนขนาดกลาง 2
6. โรงเรียนขนาดกลาง 3
7. โรงเรียนขนาดกลาง 4
8. โรงเรียนขนาดกลาง 5
9. โรงเรียนขนาดกลาง 6
10. โรงเรียนขนาดกลาง 7
11. โรงเรียนขนาดกลาง 8
12. โรงเรียนขนาดเล็ก 1
13. โรงเรียนขนาดเล็ก 2

4.2.1. โรงเรียนขนาดใหญ่ 1

4.2.1.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 45 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1,138 คน และมีห้องเรียนรวม 36 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 4 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 6 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 56 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 33 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.1.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
13. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ

4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมิน โครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.1.3 ผลจากการสัมมนา ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานโดยมีการประชุมแบ่งภารกิจเป็น 4 งาน ตามคู่มือการปฏิบัติงานที่เขตพื้นที่กำหนดให้ ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ส่วนการกำหนดภารกิจของงานแต่ละงานมาจากการประชุม หัวหน้างานว่าแต่ละงานควรมีภารกิจอะไรบ้าง เสนอผู้บริหารและเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันทุกฝ่ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะครูและผู้บริหารในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิต โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยเหนือและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจมีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและเป็นไปตามนโยบาย สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับพันธกิจและมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลัก ผลลัพธ์

และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์พันธกิจและ เป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจนแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีการจัดลำดับความสำคัญของ กลยุทธ์รวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง เมื่อเลือกกลยุทธ์ได้แล้วมีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกล ยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดยคณะกรรมการและทีมงาน ร่วมกันทบทวน ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ สอดรับกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด ซึ่งคณะกรรมการและทีมงานมีความเข้าใจ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ ตลอดจนมีการประมาณการรายได้ จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา และทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน สถานศึกษาได้เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญ แปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและระดม ทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษาดำเนินงานตามแผน โดยใช้ผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่มีกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ส่วนในทางปฏิบัติดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็น รูปธรรม นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ด้วยการให้ ความรู้ สร้างความเข้าใจ ให้แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูล

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ตลอดจนมีการสรรหา ผลิต และใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์ความรู้และ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามประเมินผล ตลอดจนมีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตัวชี้วัด มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรและระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จร่วมกัน

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว มีการทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและประเมินว่าผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ สถานศึกษามีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามกำหนด

4.2.1.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์เนื่องจากในการประเมินผลกลยุทธ์นี้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่พบปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารจัดการโรงเรียน คือ เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของ โครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ 2

4.2.2.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดใหญ่ 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 23 คนมีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 811 คนและมีห้องเรียนรวม 24 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปีการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 9 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 4 ปี

4.2.2.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 13 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. บันทึกการประชุม
9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
11. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
12. กลยุทธ์ระดับองค์กร
13. กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.2.3 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานโดยผู้อำนวยการผู้ช่วยผู้อำนวยการ และทีมบริหาร ศึกษาข้อมูลตามที่ต้นสังกัดกำหนดให้ แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีด้านเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย และศึกษาว่าประเด็นใดเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากรประสิทธิ ภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ โดยศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

นโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากรประสิทธิ ภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ โดยศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา ใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการประเมินสถานภาพสถาน ศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีการระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน ทำทายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงและมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ ส่วนการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษานั้นมีความชัดเจนและบ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมาย และตามนโยบาย รวมทั้งมีการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและกำหนด เป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลักของสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดของ ผลผลิต ผลลัพธ์ให้ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาแล้วนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงข้อความในกลยุทธ์สามารถกระตุ้นและเข้าใจในการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้จริง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการของสถานศึกษาทำโดย ทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน

โครงการ มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาโดยทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลิตผลผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติมีการดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (FlowChart) ที่สามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน ประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมถึงมีการสรรหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจในกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล และกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลรวมถึงติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการจัดการให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ และวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นตลอดจนมีการประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.2.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สถานศึกษารายงานว่า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) พบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และ ด้านกระบวนการมีส่วนร่วม ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครองในชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา นั้น สถานศึกษาได้เสนอให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมองสนับสนุนให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบปัญหา มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติการไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดบุคลากรเปลี่ยนแปลงช้า บางคนไม่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนภาระงานของครูมากต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงาน ไม่ครอบคลุมข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานใน ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลโดยมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญความจำเป็นของการติดตามประเมินผล

4.2.3. โรงเรียนขนาดใหญ่ 3

4.2.3.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 38 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1173 คน และมีห้องเรียนรวม 36 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 4 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 7 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 35 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.3.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

12. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.3.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานนั้น สถานศึกษา มีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวแทนกลุ่มงานช่วยกันวิเคราะห์แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ตามกรอบนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมาย และพิจารณาในด้านต่างๆ ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาด้าน โครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการและประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จากนั้นใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนท้าทายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงตลอดจนมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ มีความสอดคล้องกับพันธกิจ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และทีมงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลักของสถานศึกษา

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษานำกลยุทธ์หลักของเขตพื้นที่มาประยุกต์ใช้ ในการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งทีมงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วยการใช้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส

และอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจนแสดงให้เห็นแนวปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด นอกจากนี้ยังมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการโดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวตั้ง โดยให้แต่ละกลุ่มงานระดมสมองร่วมกันคิด โครงการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เข้ากับแผนงานของตน บุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายของสถานศึกษา จากนั้นทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรมซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์มาปฏิบัติด้วย

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผน โดยผู้บริหารให้อิสระแก่ทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในกาปฏิบัติงาน ด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันรวมถึงมีการสรรหาผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีวิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยจัดให้มีการประเมินทุกโครงการ กิจกรรม เพื่อลดความเสี่ยงในการคลาดเคลื่อนจากเป้าหมาย มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัดและจัดทำแผนและปฏิทินการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนมีการติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและจัดให้มีการรับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมทั้งติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดย แต่ละกลุ่มงานมีการประเมินกันเองก่อนสิ้นปีงบประมาณ โดยดูจากสรุปรายงานของแต่ละโครงการ กิจกรรมตามแผน แล้วนำมาจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นรายงานประจำปีรายงานต้นสังกัด รวมทั้งมีการประเมิน โดยเขตพื้นที่และมีการรายงานการปฏิบัติต่อคณะกรรมการสถานศึกษาภาคเรียนละครั้ง สถานศึกษานำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์โดยมีทีมงานร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

4.2.3.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สถานศึกษารายงานว่า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้นพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร โดยขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ และด้านกระบวนการมีส่วนร่วมคือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้โดยการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ส่งเสริมการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้

มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น สถานศึกษารายงานว่าพบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณมีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้น สถานศึกษารายงานว่าพบปัญหาการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดและการสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และควรมีข้อเสนอเพื่อพัฒนาต่อยอด

4.2.4. โรงเรียนขนาดกลาง 1

4.2.4.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 23 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 532 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชาย อายุ 47 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 9 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 12 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 62 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 2 ปี

4.2.4.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน

3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ/ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.4.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

มีการแบ่งการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป โดยกำหนดมาจากเขตพื้นที่นำมา แบ่งมอบหมายให้บุคลากรตามความเหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงานตามความถนัดและตามความสนใจ บุคลากรรับทราบภาระงานในหน้าที่ของตน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาทุกด้าน มีการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมายแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ของโรงเรียนเริ่มจัดทำตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีทางเป็นไปได้ มีนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาไว้ชัดเจนและมีการจัดทำภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องพันธกิจโดยที่ กรรมการสถานศึกษารับทราบ

4) การกำหนดกลยุทธ์

ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการตรวจสอบความสำเร็จด้านผลผลิตและมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดตามกลยุทธ์ของเขตพื้นที่แล้วปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา มีการมอบหมายความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ พิจารณาโครงการให้สนองและสอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่และหน่วยเหนือ กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ ที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการ โดยกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา มีการทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน และ โครงการ มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้และแนวปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้ มีการสนับสนุนงบประมาณ การใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้ในทางปฏิบัติ กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมได้ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ซึ่งดำเนินการควบคุมประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กรตลอดจนกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด

2) การประเมินผลและรายงาน

การรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.4.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้น สถานศึกษาพบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร โดยขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์และบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องและปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ พัฒนาศักยภาพให้มิวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมองใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้งครูชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนจัดบุคลากร พี่เลี้ยงเพื่อนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

สำหรับในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารจัดการ นั้น พบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ ครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและ เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบปัญหา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและ

การแก้ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ จัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ให้เห็น ความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด

4.2.5. โรงเรียนขนาดกลาง 2

4.2.5.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 406 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 17 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 12 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 53 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 9 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 63 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.5.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 16 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ

8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
 15. กลยุทธ์ระดับโครงการ
 16. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.5.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย โดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษา

ออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนนั้น มาใช้ประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนและบ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย มีการกำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับพันธกิจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักและตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยข้อความในกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้จริง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษาทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้

จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและมีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินจากนั้นเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง โดยกิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและมีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด ตลอดจนจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนและจัดการให้รับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายรวมถึง หาทางแก้ปัญหา ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวน ปรับเพิ่มกลยุทธ์ ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและจัดทำ รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.5.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้น สถานศึกษาประสบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์และไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุมรวมทั้งบุคลากรมีน้อย ครูมีภาระกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องนอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน และภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ข้อเสนอแนะ ของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมองและควรชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความ เข้าใจในกลยุทธ์เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นสถานศึกษารายงานว่าปัญหาที่พบคือวางแผนแล้วไม่ได้ปฏิบัติตามแผนเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด และครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม รวมทั้งบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและพัฒนาบุคลากร โดยการ จัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจถึงการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และควรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมและผู้บริหารสถานศึกษาดูตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลขาดความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย และการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่

เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ คือ ควรจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผล รวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด

4.2.6. โรงเรียนขนาดกลาง 3

4.2.6.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 8 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 252 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 58 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 32 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.6.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 13 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. บันทึกการประชุม

9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.6.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยผู้บริหารและทีมงานช่วยกันวิเคราะห์ ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณงานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปจัดแบ่งภารกิจให้บุคลากรตามความถนัดและความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารและทีมงานระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและ

ภายในสถานศึกษา ร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา และศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์มีความชัดเจนบ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย กำหนดเป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจ ใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่ายโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจนแล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อลงมติเลือกกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาโดยมีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน/เงินนอกงบประมาณรวมทั้งมีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่าย

สถานศึกษาทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการ กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผล ต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษานั้นมีผังการปฏิบัติงาน(Gantt Chart)ที่ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ซึ่งกิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็น ปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยน ความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย รวมทั้งมีการประสานสัมพันธ์ และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิด อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และมีการสรรหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อ สร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีวิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีการกำหนดกรอบ และแนวทางในการติดตามและประเมินผล กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและ ประเมินผล การดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและ ประเมินผลและกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล มีการติดตามการใช้ งบประมาณทรัพยากรและระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง รวมถึง จัดการให้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุ มีการ ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานด้วยการประชุม ติดตามและใช้แบบประเมินรวมเพื่อหาทาง แก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวน ปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าเกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน หรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.6.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาไม่พบปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเนื่องจากทีมงานและผู้บริหารร่วมกันจัดทำ สรุปลงแล้ว นำเข้าที่ประชุมเพื่อลงมติเลือก แต่พบปัญหาในด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ และบุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม รวมทั้งบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมาก ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง และพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน และขาดความเข้าใจ เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรส่งเสริมให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดทำให้ประเมินไม่ชัดเจน พบว่าครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจน ไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม และบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นพบปัญหา ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มี

เวลาและมีกิจกรรมมาก สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นตอนนี้ คือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและชี้ให้เห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน

4.2.7 โรงเรียนขนาดกลาง 4

4.2.7.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 4 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 8 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 243 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 46 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครูเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 30 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 49 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 4 ปี

4.2.7.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ

8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.7.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ในการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาทำโดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละ

ประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลิตโดยผู้อำนวยการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษายึดตามนโยบายหน่วยเหนือแล้ว คณะที่ประชุมลงความเห็น มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับ นโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนและ กำหนดเป้าหมายผลิตผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายผลิตผลหลักของ หน่วยเหนือ โดยสรุป คือ วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการ นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลิตผล ผลิต และตัวชี้วัดได้ มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้ บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดย มีการประมาณการรายได้จาก งบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการ เพื่อกำหนดกรอบเงินรายจ่ายสถานศึกษา จากนั้นทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อ ปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การ ปฏิบัติในรูปแบบ โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลิตผลผลลัพธ์ตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากร จากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

การติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดย มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลและสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล รวมถึงมีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

4.2.7.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากรคือขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจใน กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) และบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและ กระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดบุคลากรพี่เลี้ยงเพื่อแนะนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

สำหรับขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ปัญหาที่สถานศึกษาพบคือ การขาดแคลนงบประมาณ การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการทำให้การปฏิบัติการไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด และครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจน ไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงาน ไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ โรงเรียน ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่น เพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจใน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ สถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลและการติดตามและประเมินผล และการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและชี้ให้เห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด และควรสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน

4.2.8 โรงเรียนขนาดกลาง 5

4.2.8.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 5 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 364 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 2 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 9 ปี ครู เป็นเพศอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 12 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับม.ต้น ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.8.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 12 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
4. แผนกลยุทธ์

5. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
 6. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
 7. บันทึกการประชุม
 8. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 9. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 10. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 11. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 12. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.8.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานโดย แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ตามกฎกระทรวง ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป หัวหน้างานทั้ง 4 ที่ได้รับการแต่งตั้ง ดำเนินการเลือกทีมงานเพื่อวิเคราะห์และกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายและทำงานเป็นทีม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของโรงเรียน โดยให้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และมีการศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จากนั้นใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคและจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา และเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความสอดคล้องกันนโยบาย ทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ บ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์โดยสรุป คือ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ

4) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ที่กำหนด มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง เหมาะสม และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษารวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการทำโดยการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัดบุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการรวมทั้งมีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและประมาณ

การค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรมซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษาดำเนินงานตามแผน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงและ กิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมได้ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย รวมถึงประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

การติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจในกระบวนการ การติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2) การประเมินผลและรายงาน

การประเมินผลและรายงานทำโดย นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ จากนั้นร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.8.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้าย ไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุมและไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร และพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครอง และชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ เข้าใจภารกิจขององค์กรจัดให้มีการประชุมปฏิบัติ การในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความ เข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

สถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเนื่องจากมีการตกลงทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงาน รวมถึงประสานสัมพันธ์ ประชุม ปรีกษา หรือร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างดี ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล

4.2.9 โรงเรียนขนาดกลาง 6

4.2.9.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 6 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 322 คน และมีห้องเรียนรวม 15 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 7 ปี

ครู เป็นเพศ หญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 8 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 7 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 10 ปี

4.2.9.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 18 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
15. กลยุทธ์ระดับองค์กร
16. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
17. กลยุทธ์ระดับโครงการ
18. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.9.3 ผลการสัมมนาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียน ออกเป็น 4 งาน คืองานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ตามที่ต้นสังกัดกำหนด ใช้การประชุมร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบ ตามความสามารถและความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และ จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถาน ศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนท้าทาย กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงและมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมาย และตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจเช่นกันมีการใช้ข้อมูล

สารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือโดยสรุปแล้ววิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

วิธีกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและทีมงานร่วมกำหนดแล้วแจ้งให้ทุกฝ่ายรับรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดยการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ รวมทั้งมีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผนโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) โดยกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

โครงการอย่างเป็นทางการ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ด้วยการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันมีการสรรหาผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

วิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดกรอบ และแนวทางในการติดตามและประเมินผล สื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตาม ประเมินผลทั่วทั้งองค์กรแล้วกำหนดวิธีวัด และเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล จัดการให้รับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการเป็นผู้สรุปงานรายงานต่อหัวหน้างานเสนอต่อผู้บริหาร สรุปเป็นภาพรวมส่งต่อต้นสังกัดทุกปี มีการแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบชัดเจน มีวิธีการ ประเมินผลและรายงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการ กำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของ ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม เป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

4.2.9.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรมี จำกัดหาคนที่เหมาะสมกับงานยาก ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย ส่วนในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบว่า มีปัญหาการวางแผนแล้วปฏิบัติได้ไม่ตรงตามแผน เนื่องจากมีการกิจด้านอื่นมาแทรกและครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้อง

ทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ พบปัญหาการส่งรายงานล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จบางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก สถานศึกษามีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และจัดทำแผน เครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตาม ผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.2.10 โรงเรียนขนาดกลาง 7

4.2.10.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 7 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 15 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 444 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 33 ปี สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาโทประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 3 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ใน ตำแหน่งครูผู้สอน 25 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 59 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 7 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 10 ปี

4.2.10.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน

4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 5. แผนกลยุทธ์
 6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
 7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
 8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ
- 4.2.10.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา
สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาทำ โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ตามที่ต้นสังกัดกำหนดมาได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป มีการประชุมเพื่อกำหนดภารกิจและตั้งทีมงานในแต่ละงานตามความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างคณะครู ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมือง และกฎหมายและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาด้าน โครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ และผลผลิตของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของต้นสังกัด และมีความเป็นไปได้ ส่วนการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน การกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

วิธีกำหนดกลยุทธ์ทำโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายร่วมกันกำหนดแล้วจึงแจ้งให้ทุกฝ่ายรับรู้โดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาและกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีการจัดลำดับ

ความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและตัวชี้วัด โดยแต่ละแผนงานร่วมกันคิดโครงการเพื่อรองรับในแต่ละงานของต้นสังกัด บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา มีการทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงานโครงการ กิจกรรมซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผนโดยมีปฏิทินปฏิบัติงานผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการสรรหาผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กรมีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุง

กระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและร่วมติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรมจะก่อให้เกิดผลผลิตภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่องรวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงาน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยใช้แบบสำรวจ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีการประชุมคณะกรรมการผู้มีส่วนร่วม ทุกฝ่าย วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.10.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่าสถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) แต่พบว่าในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีปัญหาคือการปฏิบัติได้ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดและปัญหาบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาดูตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์

4.2.11 โรงเรียนขนาดกลาง 8

4.2.11.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 8 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 220 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 26 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 7 ปี

4.2.11.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
 1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
 2. คำสั่งมอบหมายงาน
 3. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 4. บันทึกการประชุม
 5. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 6. กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 3 ฉบับ
 1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 4 ฉบับ
 1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม

4.2.11.3 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

โรงเรียนมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งานตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดมาได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปโดยจัดบุคลากรตามความเหมาะสมและความสมัครใจ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกแล้ววิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยประชุมระดมสมองร่วมกัน ใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์มีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย การกำหนด เป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

วิธีการกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดยทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

และตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงิน รายจ่ายของสถานศึกษา ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการ ดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผน โดยมีจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแล้วดำเนินงานตามปฏิทิน มีผัง การปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ มีการ สื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล มีคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่องแล้วสรุปในภาคเรียน สุดท้าย

2) การประเมินผลและรายงาน

วิธีการประเมินผลและรายงาน โดยมีแบบสอบถามแล้วสรุปงาน โดยนำผลการ ปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.11.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความ พร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผน กลยุทธ์บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) และบุคลากรมีน้อยครุมีการึกมาก ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ คือ สถานศึกษาควรพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุม ปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสถานศึกษาพบปัญหา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดและครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษา ครูต้องทำงานหลายด้านจน ไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมี เป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากร ทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบปัญหาความเข้าใจในเป้าหมายไม่ ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย และการติดตามและประเมินผลและ การแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมี กิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน

4.2.12 โรงเรียนขนาดเล็ก 1

4.2.12.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดเล็ก 1 เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองอำเภอเมือง นนทบุรี สภาพพื้นที่เดิมเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตวัด ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ เกษตรกรรม และรับจ้าง เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียน มีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 75 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 54 ปี สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 4 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครูเป็นเพศหญิงอายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ใน ตำแหน่งครูผู้สอนในสถานศึกษานี้ 4 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.12.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 8 ฉบับ

1. คำสั่งมอบหมายงาน
2. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
3. แผนกลยุทธ์
4. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
5. บันทึกการประชุม
6. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
7. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
8. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 3 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 4 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. รายงานการประเมินตนเอง
4. รายงานผลการประเมิน โครงการ กิจกรรม

4.2.12.3 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานทำโดย แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปโดยพิจารณาตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการจัดแบ่งภารกิจให้บุคลากรตามความถนัดและความเหมาะสม

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาทำโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารและครูทุกคนระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์หาโอกาสและ อุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินงานจากสภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ไม่ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีทำ

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยช่วยกันคิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับนโยบายของหน่วยเหนือ

4) การกำหนดกลยุทธ์

โรงเรียนมีวิธีกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยครูทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยดูตัวอย่างจากโรงเรียนใกล้เคียง เนื่องจากครูที่เคยทำย้ายไปและครูใหม่ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการของสถานศึกษาทำโดยทบทวนปรับงานเก่าที่เคยทำเมื่อปีการศึกษาที่แล้วปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ซึ่งโครงการ กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ และกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

ขั้นที่3 การประเมินผลกลยุทธ์

1) การติดตาม ควบคุม

บุคลากรทุกคนร่วมกันจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลใช้การประชุมและติดตามผลงานด้วยวาจา

2) การประเมินผลและรายงาน

การประเมินผลและรายงาน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดย มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเมื่อสิ้นปีการศึกษา

4.2.12.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะ เทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม พบว่าบุคลากรไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถทำงาน ได้ครอบคลุมทุกเรื่องรวมทั้งครูบรรจุใหม่ยังไม่มีประสบการณ์และไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์และขาดความมั่นใจ นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ปัญหาด้านภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดบุคลากร พี่เลี้ยงเพื่อนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

ส่วนปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การทำงานไม่สำเร็จเนื่องจากครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม และผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาพบปัญหา มีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมี

กิจกรรมมากเนื่องจากมีครูน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.2.13 โรงเรียนขนาดเล็ก 2

4.2.13.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดเล็ก 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 91 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 53 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 34 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 39 ปี มี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.13.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
8. บันทึกการประชุม
9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

11. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 12. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
 13. กลยุทธ์ระดับโครงการ
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.13.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปโดยใช้คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งงานตามความถนัดและความสมัครใจ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดยใช้การระดมสมองในการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและใช้ข้อมูลจากการ

วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และ จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการและทีมงานร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถาน ศึกษาโดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน การกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทาบผลักันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยสรุป กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือและวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยให้ครูทุกคนกำหนดกลยุทธ์ของตนเองแล้วนำเสนอในที่ประชุม โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ใช้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทีมงานใช้การประชุมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยให้ครูทุกคนกำหนดโครงการ แผนงานของกลุ่มงานแล้วนำเสนอในที่ประชุม ในการกำหนดแผนงาน โครงการ มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงานโครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมาย

กิจกรรมตามกรอบวงเงิน มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการสรรหา ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

วิธีการประเมินผลและรายงานของสถานศึกษาโดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลตามเป้าประสงค์ มีการร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นแล้วจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.13.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นพบปัญหาบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัด

การศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันโดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ และควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญ จำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบว่ามีปัญหาบุคลากรไม่ใช่กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและตั้งบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมาร่วมประเมิน

ตารางที่ 4.5 สรุปปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา

	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
ขั้นกำหนดกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล 2. บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย 3. การติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด 4. ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด 5. การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ 2. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม 3. ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน ชุมชนขาดความเข้าใจ และไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน 4. บุคลากรมีน้อยครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง 5. ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน 6. บุคลากรมีจำกัดหาคนที่เหมาะสมกับงานยาก 7. ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ 2. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม 3. บุคลากรไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร 4. บุคลากรมีน้อยครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง 5. ครูบรรจุใหม่ยังไม่มีการอบรมไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์และขาดความมั่นใจ 6. ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
<p>ชั้นนำ</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>ไปปฏิบัติ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์สู่การปฏิบัติ ได้ครอบคลุมตามภารกิจ 2. ขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาภาระงานของครูมากต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด 4. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ บางคนไม่เปลี่ยนเลย 5. เวลาที่กำหนดมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์สู่การปฏิบัติ ได้ครอบคลุมตามภารกิจ 2. ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด ทำให้ประเมินไม่ชัดเจน 4. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยน 5. การวางแผนแล้วปฏิบัติได้ไม่ตรงตามแผนเนื่องจากมีภารกิจด้านอื่นมาแทรก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาระงานมาก 2. ขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม 3. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย
<p>ขั้น</p> <p>ประเมิน</p> <p>ผล</p> <p>ยุทธ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล 2. บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย 3. การติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด 4. ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด 5. การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล 2. ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย 3. การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก 4. การส่งรายงานล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย 2. การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขาดความต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก 3. ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษา 4. บุคลากรไม่ใช้กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล

ข้อสังเกต

โรงเรียนขนาดใหญ่

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากยังมีปัญหาในทุกชั้นตอน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 และ โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โดยพบปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการมีส่วนร่วม ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 นั้นไม่พบว่ามีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ แต่ยังมีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โรงเรียนขนาดกลาง

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนส่วนมากมีปัญหาในทุกชั้นตอน ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลางที่ 1 โรงเรียนขนาดกลางที่ 2 โรงเรียนขนาดกลางที่ 3 โรงเรียนขนาดกลางที่ 4 โรงเรียนขนาดกลางที่ 6 และ โรงเรียนขนาดกลางที่ 8 โดยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการมีส่วนร่วม พบว่าโรงเรียนขนาดกลาง 7 ไม่มีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนขนาดกลาง 5 ไม่มีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงาน บุคลากรมีความสามัคคีตกลงร่วมมือกันทำงาน แต่พบว่ามีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์

โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีปัญหาทุกชั้นตอน ได้แก่ ชั้นการกำหนดกลยุทธ์ ชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและชั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีปัญหามากและน้อยต่างกันคือโรงเรียนขนาดเล็ก 1 มีปัญหามากในทุกชั้นตอน มีสาเหตุจากความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากรส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก 2 ไม่มีปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงานแต่พบปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานซึ่งมีอายุมากและไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

4.3 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย สามารถนำมาสรุปในภาพรวมได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) จำนวน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เอกสาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานการประชุมของสถานศึกษา	12	92.3
สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	13	100
แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา	10	76.9
แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	8	61.5
แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	2	15.4
กลยุทธ์ระดับองค์กร	11	84.6
กลยุทธ์ระดับแผนงาน	7	53.8
กลยุทธ์ระดับโครงการ	6	46.2
กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	9	69.2
ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
แผนปฏิบัติการประจำปี	13	100
ปฏิทินการปฏิบัติงาน	13	100
โครงการ	13	100
ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานโครงการ กิจกรรม	7	53.8
แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา	11	84.6
ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์		
สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา	13	100
ปฏิทินการนิเทศงาน	13	100
แบบประเมินการนิเทศ	11	84.6

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) จำนวน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการ
จัดการเชิงกลยุทธ์

เอกสาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานการประเมินตนเอง	13	100
รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม	12	92.3
แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครอง		
ต่อการดำเนินงานโครงการ	11	84.6

จากตารางที่ 4.6 พบว่าใน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นการกำหนดกลยุทธ์นั้น เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ คำสั่งมอบหมายงาน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา บันทึกการประชุมและสมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี ร้อยละ 92.3 คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา และเอกสารที่โรงเรียนส่วนน้อยมี ร้อยละ 15.4 คือ แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบว่าเอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.6 คือ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบครึ่งไม่มี ร้อยละ 53.8 คือ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม

ส่วนในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์พบว่าเอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา ปฏิทินการนิเทศงานและรายงานการประเมินตนเอง ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี คือ รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม ร้อยละ 92.3 และเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.6 คือ แบบประเมินการนิเทศและแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.3.2 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

โดยรวมแล้วสถานศึกษาทั้งหมดมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาทั้งหมดมีการดำเนินงานในขั้นตอนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาด้วย เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

โดยรวมแล้วสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถาน ศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

โดยรวมแล้วสถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการโดยกำหนดแผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด

สถานศึกษาจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน งบประมาณนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษาได้กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.3.3 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ปัญหาและอุปสรรค

สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) พบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม ตลอดจนปัญหาบุคลากรไม่พอเพียง มีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถ

ทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องและภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจ ชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและจัดบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อแนะนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ปัญหาและอุปสรรค

พบว่ามีปัญหาบางประการไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมตามภารกิจรวมทั้งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลข และภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ควรชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ครอบคลุมทุกด้าน นอกจากนี้ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ปัญหาและอุปสรรค

พบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดเนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดรวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จเนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่าบางครั้งการสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดมีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและ กรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ที่เป็นตัวอย่างจำนวน 52 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของ ผู้ให้สัมภาษณ์ ด้วยการ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดกลุ่มของเนื้อหาคำตอบและสังเคราะห์เนื้อหา ที่ได้

จากผลการวิจัยสามารถนำมาสรุป อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 13 คน ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 13 คน ครู 13 คน และกรรมการสถานศึกษา 13 คน จาก 13 โรงเรียน รวม 52 คน มีข้อมูลพื้นฐานดังนี้

ผู้บริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 77 มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุงานระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 76

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบายที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 69 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69 มีอายุงานระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานฝ่ายแผนและนโยบาย ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 46 และ ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 46

ครูที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิงร้อยละ 92 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 85 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 100 มีอายุงานระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 84 และมีผู้ที่ มีประสบการณ์การทำงานด้านในหน้าที่ปัจจุบันระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 38

กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนนั้นใหญ่เป็นชายร้อยละ 54 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 61 มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การในการเป็นกรรมการสถานศึกษาระหว่าง 0- 5 ปี ร้อยละ 69

5.1.1 สภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ ดังนี้

5.1.1.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น โดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถาน ศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์นี้ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ คำสั่งมอบหมายงาน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา บันทึกการประชุมและสมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี ร้อยละ 92.30 คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา และเอกสารที่โรงเรียนส่วนน้อยมี ร้อยละ 15.38 คือ แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

5.1.1.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษาโดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ มีการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด สถานศึกษาได้จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน โดยรวมแล้วมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.61 คือ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่วนเอกสารที่โรงเรียนไม่มีร้อยละ 53.84 คือ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม

5.1.1.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น โดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การติดตาม ควบคุม สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล และติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกันร้อยละ 100 คือ สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา ปฏิทินการนิเทศงาน และรายงานการประเมินตนเอง ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมีคือรายงานผลการประเมิน โครงการ กิจกรรม ร้อยละ 92.3 และเอกสารที่โรงเรียนมีไม่ครบทุกโรงเรียนร้อยละ 84.61 คือ แบบประเมินการนิเทศและแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.1.2.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นี้คือ ปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) นอกจากนี้ยังพบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่น หรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม รวมทั้งมีปัญหาบุคลากรมีน้อยไม่พอเพียง ครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง ประกอบกับ ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่มีเวลาพอเพียงจะปฏิบัติการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจาก สถานะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษาน้อย ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมวางแผนทำให้ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

5.1.2.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นนี้คือ มีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมตามภารกิจรวมทั้งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด มีบุคลากรในสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงเข้าหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ตลอดจนภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5.1.2.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นตอนนี้คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดเนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดรวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมิน ผลรวมถึงการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่าบางครั้งมีการสรุปผลที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง

5.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.1.3.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการฝึกและจัดบุคลากรให้เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนำการวางแผน โรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่าง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงสนับสนุนให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

5.1.3.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรมีพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

5.1.3.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และควรมีการเพิ่มจำนวนผู้ นิเทศติดตาม

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1. สภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.1.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานนั้นสถานศึกษาทั้งหมดมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานโดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ซึ่งในการบริหารแต่ละด้านนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ส่วนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาทั้งหมดมีการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส

อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วย เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งทำการวิเคราะห์ได้ถูกต้องตามขั้นตอนสามารถนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ได้ตามบริบทของสถานศึกษาได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำหรับหน่วยงานทางการศึกษานั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงจะต้องสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับเพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์นั้น สถานศึกษาได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับที่ อุกฤษ ขาวเขียว (2546) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่าควรเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และสอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) ได้เสนอว่าเป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย (Goal) ซึ่งหมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึงนั้น จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีจุดมุ่งหมายของตัวเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ พบว่าโดยรวมแล้วสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาเช่นกัน โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทุกโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมตามกระบวนการ เนื่องจากสถานศึกษาทุกแห่งมีคู่มือการปฏิบัติการที่ต้นสังกัดจัดให้รวมถึงการให้ความรู้ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่โรงเรียนเลือกใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติเกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาดังกล่าวนี้น่าจะสอดคล้องกับการศึกษาของ วิเชียร เวลาคี (2547) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระบุความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม การศึกษา จึงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่สรุปการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นพันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็เป็นได้

5.2.1.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การกำหนดแผนงาน โครงการนั้นโดยรวมแล้วสถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการโดยกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา และสนองนโยบายของต้นสังกัด สถานศึกษาจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน ทั้งนี้การที่สถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการต่างๆครบถ้วนและมีการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่หน่วยเหนือกำหนดนั้นอาจเนื่องมาจากการที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะวงเงินรวมตามรายหัวของผู้เรียนซึ่งโรงเรียนมีอิสระในการวางแผนบริหารจัดการตามบริบทของตนเอง โดยใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพมีคุณภาพตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย

วิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินสถานภาพองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อกำหนดแผนงานและโครงการที่นำไปสู่เป้าหมาย นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการดำเนินตามแผนใช้ทรัพยากรดำเนินตามโครงการ รวมถึงการกำกับติดตามและประเมินผลที่การกำกับติดตามและควบคุมกลยุทธ์จะต้องมีการรายงานผล ต่อต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทั้งระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นแผนประกอบกับจะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านผลผลิต คือ ผู้เรียน จึงต้องมีการจัดการข้อมูลและจัดเตรียมเอกสารให้ครบถ้วนเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัจจุบันทุกโรงเรียน ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกถึง 2 ครั้งแล้วจึงทำให้การจัดทำหลักฐานเอกสารต่างๆมีค่อนข้าง ครบถ้วน

สำหรับการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถ ก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมมีการประสาน สัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง สอดคล้องกับที่ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวว่า การดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการการงบประมาณและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่ายุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.2.1.3 ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การติดตาม ควบคุมของสถานศึกษานั้น ได้มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทาง แก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ส่วนการประเมินผลและรายงานพบว่าการนำผลการปฏิบัติงานและผลการ กำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่า ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะสอดคล้องกับการศึกษาของ อนุกุล บุตรธรรม (2540) ที่ ศึกษา เรื่อง การศึกษาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย พบว่าในการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการโรงเรียนมีการประเมินก่อนดำเนินการจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด มีความเห็นว่าการประเมินโครงการขั้นการประเมินก่อนดำเนินการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีการประเมินวัตถุประสงค์ของการประเมินอยู่สูงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่าก่อนที่จะมีการประเมินโครงการ โครงการทุกโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษา

5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.2.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) พบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการ ตลอดจนปัญหาบุคลากรมีน้อยไม่พอเพียง ครุมีการึกมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง และภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษาข้งต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน ได้ ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของกานต์ เสกขุนทด (2545) ที่พบว่าการประเมินสภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็งโดยปัญหาที่พบคือบุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ ความแตกต่างของขนาดของสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณและผู้รับผิดชอบงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบ มีผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนและนโยบายอย่างชัดเจน และ รวมถึงมีปัจจัยที่เพียงพอ คืองบประมาณที่ได้รับผันแปรตามจำนวนผู้เรียน รวมถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรได้มากกว่า ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กจะมีความขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากร เช่น ไม่มีภารโรง ครูไม่ครบตามชั้นเรียนซึ่งถึงแม้จะได้รับการช่วยเหลือจากส่วนท้องถิ่นหรือจัดจ้างโดยการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ก็ยังมีความขาดแคลนเนื่องจากมีทรัพยากรจำกัด ศักยภาพในการระดมทรัพยากรที่มีต่างกัน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของบุญศรี ไชยบุคดี (2546) พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็กมีระดับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากผลที่สำรวจได้จากการศึกษานี้

5.2.2.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

พบว่ามีปัญหาบางประมาณ ไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในกระบวนการทางธุรกิจ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดสอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจาก มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร โครงการกล่าวคือ โครงการไม่เชื่อมกับยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็น ขนมน้ำร้อน ที่เอามาวางเรียงซ้อนกันสามารถลอกออกมาเป็นชิ้นๆโดยไม่เชื่อมโยงกันไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถัดกันในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตาม การดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ปัญหาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้อาจสืบเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ไม่มีทิศทาง ส่วนใหญ่เคยปฏิบัติอย่างไรก็ชินต่อการปฏิบัติอย่างนั้น การนำสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องและต่อเนื่องและเมื่อมีความขาดแคลนจึงเลือกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นเฉพาะหน้า แต่หากบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจก็จะสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจรรยา วงศ์คำ (2540) พบว่าส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเตรียมบุคลากร บุคลากรรับผิดชอบมีปัญหาบุคลากรมีจำกัดไม่สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถด้านการจัดทำโครงการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ บางโครงการขาดงบประมาณสนับสนุน

เช่นเดียวกับการศึกษาของภุรีวัฒน์ ทองยศ (2540) ที่ศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีปัญหาทุกขั้นตอนโดยรายการที่มีการระบุปัญหาสูงสุดได้แก่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานไม่ใช้ปฏิทินควบคุมงานและขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานในโรงเรียนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมและขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บุคลากรขาดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผล ระหว่างการดำเนินการขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน ข้อค้นพบตรงกับการวิจัยนี้ที่มี ปัญหาจากการไม่ได้นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการ เตรียมบุคลากรและขาดความรับผิดชอบต่อผู้รับมอบหมายงานมีภาระมาก งบประมาณที่ได้รับไม่ เพียงพอการประสานงานภายในไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น อย่างเป็นระบบขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไปดำเนินการบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการ ปรับปรุงแผน

5.2.2.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

จากการวิจัยพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักใน ความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด เนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด รวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผล และการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จเนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่า บางครั้ง การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวอาจ เนื่องมาจากภารกิจของสถานศึกษามีมากทั้งในด้านงานตามนโยบายและงานเฉพาะกิจเร่งด่วน จน ในบางครั้งในการปฏิบัติสถานศึกษาอาจละเลยเรื่องการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เช่น ไม่ได้ประเมินตามสภาพจริงแต่นำงานมาประเมินเมื่อเวลาผ่านไปมากแล้ว และมักจะไม่ได้นำผล การประเมินมาเป็นเป้าหมายในการพัฒนาอย่างจริงจัง เนื่องจากขาดความเข้าใจ หรืออาจไม่มี เครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพสุ เดชะรินทร์ (2544) ที่พบว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจาก ขาดระบบในการติดตาม การดำเนินโครงการที่ดี และขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

5.2.3. ข้อเสนอแนะในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.3.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและจัดบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อแนะนำ การวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนให้มีความหมายการทำงานร่วมกัน ข้อเสนอแนะดังกล่าว

สอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 เพื่อให้สถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาของแฮร์รี่ (Harray, Neil, 2009) ได้เสนอแนะว่าควรพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับการศึกษาของบาลด์วิน (Baldwin, 1994) ที่ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากท้องถิ่น

5.2.3.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ควรชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจน เร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน มีการเสนอแนะให้เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม ซึ่งจากการศึกษาของจอห์นสันและเอลลิน (Johnson & Kay Eileen, 1990) ที่พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารนั้นสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีความร่วมมือและมีพลังมากขึ้น นอกจากนี้แนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวยังเป็นไปตามนโยบายในการพัฒนาระบบราชการที่ได้นำกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการใช้เทคนิคดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

5.2.3.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด มีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้สังเกตติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางใน

กระโดด มีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 มีผลให้หน่วยงานและสถานศึกษาต้องตื่นตัวในการพัฒนางานตามมิติของการประเมินให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งแนวทางในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นันทบุรีเขต 1 ที่มีการกำหนดการดำเนินการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องของหน่วยเหนือ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานันทบุรีเขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1.1 จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการจัดการกลยุทธ์และควรให้ความรู้แก่ผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ ศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้น ทุ่มเทและกระตุนให้เกิดการพัฒนางานบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล จนบรรลุเป้าหมาย

5.3.1.2 ควรพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ชุมชนบางกลุ่มที่มีศักยภาพ โดยจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งกรรมการสถานศึกษา บุคลากรและชุมชนเพื่อให้เข้าใจบทบาทในการมีส่วนร่วม ส่วนผู้ปฏิบัติควรอบรมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยควรกำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวและมีการติดตามประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาบุคลากร

5.3.1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยอาจจัดการอบรม สัมมนา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

5.3.1.4 ควรมีการสำรวจจำนวนบุคลากรในเขตพื้นที่แล้วดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างๆ ให้ครอบคลุม อย่าง

เชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

๕.๓.๑.๕ เขตพื้นที่ศึกษาร่วมกันให้ความรู้ด้านนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและจัดให้ความรู้ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เช่นงบประมาณของโรงเรียน,ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาผลของการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาต่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพในการทำงานของครู ความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ด

ร

บรรณานุกรม

ค

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กรมสามัญศึกษา. (2545). **ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า**
ระยะปานกลาง. กรุงเทพมหานคร: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ**
รองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.**
2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า
และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.**
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. (2546). **ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ**
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based
Budgeting :SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร. (2543). **ทักษะการบริหารทีมงาน.** กรุงเทพมหานคร: มัลติอินฟอร์เมชั่น
เทคโนโลยี.
- คณัย เทียนพุด. (2540). **วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: บூคเบงก์
- ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. (2530). **การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- เดวิด, เฟรด อาร์. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์. แปลจากStrategic management Concepts โดย**
สาโรจน์ โอปัททกษชีวิน กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิภา ศรีไพโรจน์. (2527). **หลักการวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทศึกษาพร.

- ปรกรณ์ ปรียากร. (2544). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเสริมฯ.
- ประยงค์ มีใจชื่อ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศ วะสี. (2538). ธรรมิกสังคัม. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกมลคีมทอง
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น
- พสุ เศรษฐรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยBalanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี จอห์น เอ. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์-Strategic Management แปลโดยสาโรจน์ โอพิทักษ์ ชีวิน. กรุงเทพมหานคร: ท็อป/แมคกรอ-ฮิล.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์(พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และKPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แปซิฟิก
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2546). STRATEGIC PLANNING การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อิน โนกราฟฟิกส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและเท็กซ์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สนธิรัก เทพธนู. (2548). การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์
- สมยศ นาวิการ. (2545). แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). **การวางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559).** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบ (พ.ศ.2550-2554).** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2549). **(ร่าง) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ.2544-2548).** กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **การขับเคลื่อนนโยบาย สพฐ.ปี 2550-2551.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สิทธิศักดิ์ พุกฤษ์ปิติกุล. (2546). **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard.** กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทยญี่ปุ่น).
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2546). **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจคู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (พิมพ์ครั้งที่ 6).** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ จาดตรงคุณ. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทิศ ขาวเรียร. (2546). **การวางแผนกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไฮเนซ, สตีเฟน จี. (2546). **การจัดทำแผนกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. ชินเทีย ดี. สก็อต, เคน นิสตี. จัฟฟีและเกลนน์ อาร์ โทบี : ฌูฟงส์ เกสมาธิส แปล.

วิทยานิพนธ์

- กานต์ เสกขุนทด. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยา วงศ์คำ. (2540). การวางแผนในการจัดทำ โรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จूरินทร์ ฮามคำไพ. (2544). การปฏิบัติตามระบอบการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม
วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทองทิพย์ สิงห์ทอง. (2542). ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูป
การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญศรี ไชยบุคดี. (2546). การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
มหาสารคาม: จังหวัดมหาสารคาม.
- ไพโรจน์ กิตติศรีวรรณ. (2542). การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภูริวัฒน์ ทองยศ. (2540). การศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการ
ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร เวลาดี. (2547). การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

อนุกุล บุตรธรรม. (2540). การศึกษาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
ขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ทศพร สิริสัมพันธ์. (2548, 8-10กค.). การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กร, การประชุมเชิง
ปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
สืบค้นเมื่อ 30 กย. 2549, จาก <http://opdc.go.th>
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1. งานตรวจสอบข้อมูลจำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน
พ.ศ. 2551. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2551,
จาก<http://210.1.20.11/dataonweb/onwebcheck/check2list.php>

ภาษาต่างประเทศ

- Baldwin , Mark D. (1994). “ Implementation of Strategic Planning in a Public School
Setting : A case Study. ” **Dissertation Abstracts International** 55,4 (October 1994) :
244-A.
- Bonoma,Thomas V. (1985). **The Marketing Edge: Making Strategic Work.** New York: The
Free Press.
- Bryson, John M. (1995). **Strategic planning for public and Nonprofit Organizations A
Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement
Revised Edition.** San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). **Strategic Management: concept and Applications.**
Singapore: Mc. Graw –Hill
- David, Fred R. (1997). **Concepts of strategic management.** Upper Saddle River, NJ: Prentice
Hall.
- McCarthy, Dennis Patrick. (1991). “Strategic Planning in Michigan Community colleges
and Its Effect on organizational Climate.” Weast Michigan University.
Dissertation Abstracts International 52,12 (June1991) : 4617-A.

- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B. (2000). **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control (7 th ed)**. Boston: McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2004). **Strategic Management and Business Policy:Concepts**. Upper Saddlle River NJ: Pearson Education.
- Park, J.E. (1994) “ **Case Study Analysis of Strategic Planning in a Continuing Higher Education**”. University of Pensilvania, Dissertation Abstracts International.

ELECTRONIC SOURCES

- Glover D.; Bennett N.; Crawford M.; Levacic R. (1997). Strategic and Resource Management in Primary School: evidence from OFSTED inspection reports. Retrieved June 24, 2009 ,
From <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/cslm/1997/0000>
- Harray, Neil. (2009-06-08). The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools. Retrieved June 24, 2009 ,
From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/view Schema/30988/3>
- Johnson & Kay Eileen. (1990). A case study of the role of a school-based management team in Changing a school culture. Retrieved June 24, 2009 ,
From <http://proquest.umi.com/pqdweb>

ด

พ

ภาคผนวก

ค

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

-

ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและกรรมการสถานศึกษา

เรื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ผู้วิจัย

นางปุณยวีร์ จิตธิ์ญวรัตน์

สาขาการจัดการการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาและ ข้อเสนอแนะ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1
3. กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย
 1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
 - 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis)
 - 1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
 - 1.4 การกำหนดกลยุทธ์
 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Stratgy Implementation)
 - 2.1 การกำหนดแผนงาน โครงการ
 - 2.2 การดำเนินงานตามแผน
 - 3.การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)
 - 3.1 การติดตามควบคุม
 - 3.2 การประเมินผลและรายงาน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ตำแหน่ง.....
2. เพศ.....
3. อายุ.....ปี
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา.....
5. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา.....ปี

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1

1. ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

1. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ภารกิจทั้ง 4 งานของโรงเรียนหรือไม่

- ไม่มี เพราะ.....
- มี..โรงเรียนของท่านมีวิธีวิเคราะห์ภารกิจทั้ง 4 งานของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ โรงเรียนหรือไม่

- ไม่มี เพราะ.....
- มี โรงเรียนของท่านมีวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ โรงเรียน

อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

3. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ของ โรงเรียนหรือไม่

ไม่มี เพราะ.....

มี โรงเรียนของท่านมีวิธีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

อย่างไร

1.4 การกำหนดกลยุทธ์

4. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียนหรือไม่

ไม่มี เพราะ.....

มี โรงเรียนของท่านมีวิธีกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร

5. โรงเรียนของท่านมีปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในการบริหารจัดการโรงเรียนหรือไม่ เรื่องใด

ไม่มี เพราะ.....

มี ได้แก่

6. กรณีที่มีปัญหา ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร

อื่นๆ

2. ขั้นตอน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.1 การกำหนดแผนงาน โครงการ

7. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนงาน โครงการของ โรงเรียนหรือไม่

- ไม่มี เพราะ.....
- มี โรงเรียนของท่านมีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการ ของโรงเรียนอย่างไร

2.2 การดำเนินงานตามแผน

8. โรงเรียนของท่านมี การดำเนินงานตามแผนของ โรงเรียนหรือไม่

- ไม่มี เพราะ.....
- มี โรงเรียนของท่านมีวิธีการดำเนินงานตามแผนของ โรงเรียนอย่างไร

9. โรงเรียนของท่านมีปัญหาในขั้นตอน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Stragegy Implementation) ในการบริหารจัดการของโรงเรียนหรือไม่เรื่องใด

ไม่มี เพราะ.....

มี ได้แก่

.....

.....

.....

.....

.....

10. กรณีที่มีปัญหา ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหาในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

อื่นๆ

3. ขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

3.1 การติดตาม ควบคุม

11. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือไม่

ไม่มี เพราะ.....

มี โรงเรียนของท่านมีวิธีการ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 การประเมินผลและรายงาน

12. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือไม่

ไม่มี เพราะ.....

มี โรงเรียนของท่านมีวิธีการประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียน

อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

13. โรงเรียนของท่านมีปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ของโรงเรียนหรือไม่เรื่องใด

ไม่มี เพราะ.....

มี

.....
.....
.....
.....
.....

14. ในกรณีที่มึปัญหาท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร

.....
.....
.....

อื่นๆ

.....
.....
.....

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์



ที่ มธบม.0401(1)/09042

2 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ โชติเข้มแสง

ด้วย นางปทุมวิภา รุติชัยวัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำ
การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับ
การศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ
ในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา จิตรน้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางปทุมวิภา รุติชัยวัฒน์ 089-493-3257)



ที่ มธบม.0401(1)/09042

2 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์สุรวี สุนาลัย

ด้วย นางปทุมวีร์ จุติธัญวัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำ
การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับ
การศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ
ในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา จิตรน้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางปทุมวีร์ จุติธัญวัฒน์ 089-493-3257)

**DPU**มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
แหล่งวิชาการประสานความรู้ธุรกิจ**Dhurakij Pundit University**๑๑๐/๑-๔ ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทรศัพท์ (๖๖๒) ๙๕๔-๗๗๐๐ โทรสาร (๖๖๒) ๕๔๙-๙๖๐๕-๖ 177
110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 www.dpu.ac.th

ที่ มธบม.0401(1)/09042

2 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

เรียน คร.วิทยา ศรีชมภู

ด้วย นางปณชวีร์ จุติธัญวรรณ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา จิตรน้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางปณชวีร์ จุติธัญวรรณ์ 089-493-3257)

**DPU****มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต Dhurakij Pundit University**

แหล่งวิชาการประสานความรู้ธุรกิจ

๑๑๐/๑-๔ ถนนประชาชื่น หลีกสี กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทรศัพท์ (๖๖๒) ๙๕๔-๗๓๐๐ โทรสาร (๖๖๒) ๕๔๙-๙๖๐๕-๖

178

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 www.dpu.ac.th

ที่ มธบม.0401(1)/09042

2 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายภูริวัฒน์ ทองยศ

ด้วย นางปณยวีร์ จูติธัญวรรตม์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามันทบุรี”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตร์น้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางปณยวีร์ จูติธัญวรรตม์ 089-493-3257)



DPU

มหาวิทยาลัยสุรกิจบัณฑิตย Dhurakij Pundit University

แห่งวิชาการประสานความรู้ธุรกิจ

๑๑๐/๑-๔ ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทรศัพท์ (๖๖๒) ๙๕๔-๗๓๐๐ โทรสาร (๖๖๒) ๕๔๙-๙๖๐๕-๖
110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 www.dpu.ac.th

179

ที่ มธบม.0401(1)/09043

2 กันยายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางปทุมยวีร์ จูติธัญวรรค์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุรกิจบัณฑิตย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เรื่องดังกล่าว ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตร์น้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางปทุมยวีร์ จูติธัญวรรค์ 089-493-3257)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ- นามสกุล
ประวัติการศึกษา

นางปยุตวิวีร์ จูติธัญวรัตน์
กศ.บ. (มัธยมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน
ศษ.ม. (การจัดการการศึกษา) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่งหน้าที่และสถานที่ทำงาน

ผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงาน หก. ยู.พี.ประเมินและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
107/22 ถนนประชาราษฎร์ 1 ซอย 7/1 บางซื่อ กทม.10800