

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ต้องการที่จะพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 4 ข้อ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) เพื่อประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการดำเนินงานวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนเอกสารที่เป็นแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาในการทำแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ โดยองค์ประกอบหลักทั้งหมดจะประกอบด้วย 53 ตัวแปร แล้วนำมาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ เก็บรวบรวมข้อมูล นำผลมาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก

(Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการวารีแมกซ์ (Varimax Rotation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.10 ได้องค์ประกอบหลัก 10 ด้าน และ 48 ตัวแปร คัดเลือกองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบตามแนวคิดของอุทุมพร จามรมาน (2542) โดยจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปรเป็น 0.3 ขึ้นไป ทำให้เหลือองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน 44 ตัวแปร ที่จะนำไปสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นร่างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน 44 ตัวแปร

ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของร่างรูปแบบและคู่มือฉบับร่างโดยใช้กระบวนการอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน เป็นการระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมมนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน 44 ตัวแปร เป็นรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียน 2 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ได้แก่ โรงเรียน อนุบาลเพชรบูรณ์ และโรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาในเชิงคุณภาพ พิจารณาจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 และ 2 แล้ว และเป็นสถานศึกษาที่ยินดีจะเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ โดยโรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เปิดทำการสอนในช่วงชั้นที่ 1 และ 2 เดิมอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา เป็นโรงเรียนขนาดกลางที่เปิดทำการสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เดิมอยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยจัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติตามรูปแบบซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือและขออนุญาต

ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างวันที่ 13 ธันวาคม 2549 ถึงวันที่ 20 มกราคม 2550 โดยยึดตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการทดลอง มีการชี้แจงกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบงานแผนงานของสถานศึกษาในรายละเอียดของการดำเนินงานตามรูปแบบโดยใช้คู่มือที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในปีการศึกษา 2550 ได้ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานผู้วิจัยได้ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อสรุปผลการนำไปใช้ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงคู่มือและรูปแบบวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากที่ได้ทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งในขั้นตอนที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มเป้าหมายคือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งที่เป็นผู้นำเอารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยได้ประเมินในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุม ที่ประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินที่เสนอจากคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการประเมินโครงการทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards for Education Evaluation) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยกำหนดไว้คือ เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานหรือผู้รับผิดชอบงานแผนงาน ตัวแทนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 32 คน

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ สามารถสรุปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย และผลของการวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 10 ด้าน 48 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตามค่าผลรวม
ความแปรปรวนร่วมจากมากไปหาน้อย และในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตาม
น้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การ
พัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 10 ตัวแปร ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
2. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
3. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความ

คาดหวังที่จะเป็น

5. การกำหนดกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะ
ทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

6. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. การกำหนดกลยุทธ์มีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ

8. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

9. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสม
ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยน
สภาพไป

10. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .670 .657 .651 .611 .578 .559 .547 .497
.460 และ .446 ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 15.562 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ
32.421

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์ มี 9 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำของผลงานที่เกิดขึ้นที่ยอมรับได้
 2. การประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมและได้ผลในการดำเนินงาน
 3. การติดตามแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน
 4. การกำหนดแนวทาง / วิธีการ การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
 5. เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์คือ “เป้าหมาย” ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ระบุไว้
 6. การประชาสัมพันธ์ / สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้น
 7. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการที่เหมาะสมต่อไป
 8. ผู้รับผิดชอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์ มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ
 9. การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี
- ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .669 .657 .601 .594 .581 .573 .529 .510 และ .442 ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 2.533 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.277

องค์ประกอบที่ 3 ด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 7 ตัวแปร ดังนี้

1. หัวหน้างานแผนงานหรือผู้รับผิดชอบแผนงานของสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายธุรการ (ที่ดูแลงานแผนงาน) เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกฝ่าย เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

7. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ / หรือ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา
จำนวน 3 – 5 คน เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .731 .707 .658 .655 .551 .547 และ.445

ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 1.889 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.936

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มี 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร
3. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย
การกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

5. ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาจำแนกเป็นราย
มาตรฐาน

6. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้งบประมาณใน
ปีการศึกษาที่ผ่านมา

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .725 .712 .703 .438 .372 และ .353

ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 1.735 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.615

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของชุมชน
ที่สถานศึกษาตั้งอยู่
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษา

3. เมื่อมีการตรวจสอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาแล้ว จัดลำดับ
ความสำคัญของภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

4. ข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .751 .596 .494 และ.483 ตามลำดับ ค่าไอเกน
เท่ากับ 1.514 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.155

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ

2. การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์โดยวิธีการที่เหมาะสม (อบรม ประชุม ชี้แจง เชิญบุคลากรมาให้ความรู้)

3. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่จัดโดยคณะกรรมการประเมินของสถานศึกษาที่ผ่านมา

4. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่จัดประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมา

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .697 .654 .567 และ .516 ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 1.448 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.016

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. ความเข้มแข็งหรือความร่วมมือที่ได้รับจากชุมชน

2. ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาสังกัดอยู่

4. นโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดเป็นมาตรการเร่งด่วน

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .559 .533 .526 และ .494 ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 1.188 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.474

องค์ประกอบที่ 8 องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้

1. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์

2. กลยุทธ์ควรพัฒนามาจากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .782 และ .509 ตามลำดับ ค่าไอเกน เท่ากับ 1.105 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.302

องค์ประกอบที่ 9 องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1 ตัวแปร
ดังนี้

1. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน
โครงการและกิจกรรม

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .561 ค่าไอเกน เท่ากับ 1.061 และค่าร้อยละของ
ความแปรปรวนเท่ากับ 2.210

องค์ประกอบที่ 10 องค์ประกอบด้านเวลาในการทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย
1 ตัวแปร ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาควรดำเนินการในช่วงเวลาก่อนเริ่มต้น
ปีการศึกษาใหม่

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .673 ค่าไอเกน เท่ากับ 1.034 และค่าร้อยละของ
ความแปรปรวนเท่ากับ 2.154

2. ผลการสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยพิจารณาจาก
องค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า
1 ตามวิธีของไครเซอร์ (Kaiser) และใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบตามแนวคิดของอุทุมพร
จามรมาน (2542 : 96) โดยจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ
นั้น ๆ 3 ตัวแปรขึ้นไปและมีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเป็น 0.3 ขึ้นไป
ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่ 8, 9 และ 10 ไม่เป็นไปตามเกณฑ์จึงตัดองค์ประกอบที่ 8, 9 และ 10
ออก แล้วจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้เหลือ
องค์ประกอบที่นำไปจัดทำรูปแบบจำนวน 7 ด้าน 44 ตัวแปร มีรายละเอียด คือ

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
มี 7 ตัวแปร

1. ผู้อำนวยการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. ผู้อำนวยการเป็นประธานคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. รองผู้อำนวยการฯ ทุกฝ่ายเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. หัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้รับผิดชอบ เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือ ตัวแทน จำนวน 3-5 คน เป็น

คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

6. รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ (ที่ดูแลงานแผนงาน) เป็นกรรมการและเลขานุการ

7. หัวหน้างานแผนงานหรือผู้รับผิดชอบงานแผนงานเป็นกรรมการและ

ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเตรียมความพร้อมของข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ

2. ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม

3. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

4. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. ความเข้มแข็งหรือความร่วมมือที่ได้รับจากชุมชน

2. ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาสังกัดอยู่

4. นโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดเป็นมาตรการเร่งด่วน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มี 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร

3. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

โดยการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

5. ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาจำแนกเป็นรายมาตรฐาน

6. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้งบประมาณในปีการศึกษาที่ผ่านมา

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของชุมชน
ที่สถานศึกษาตั้งอยู่

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษา

3. เมื่อมีการตรวจสอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาแล้ว จัดลำดับ
ความสำคัญของภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

4. ข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์
การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 10 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสม
ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนไป

3. บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

5. การกำหนดวิสัยทัศน์คำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น

6. การกำหนดกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำให้

ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

7. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

8. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา

10. การกำหนดกลยุทธ์มีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์
มี 9 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำของผลงานที่เกิดขึ้น
ที่ยอมรับได้

2. การประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง แก้ไข
ให้เหมาะสมและได้ผลในการดำเนินงาน

3. การติดตามแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน
4. การกำหนดแนวทาง / วิธีการ การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
5. เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์คือ “เป้าหมาย” ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ระบุไว้

6. การประชาสัมพันธ์ / สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้น

7. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการที่เหมาะสมต่อไป

8. ผู้รับผิดชอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์ มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

9. การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษา

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องโดยกระบวนการอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยได้รูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ตัวแปร 44 ตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 7 ตัวแปร

1. ผู้อำนวยการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. ผู้อำนวยการเป็นประธานคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. รองผู้อำนวยการฯ ทุกฝ่ายเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. หัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้รับผิดชอบเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือ ตัวแทน จำนวน 3-5 คน เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
6. รองผู้อำนวยการฯ ฝ่ายธุรการ (ที่ดูแลงานแผนงาน) เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
7. หัวหน้างานแผนงานหรือผู้รับผิดชอบงานแผนงานเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเตรียมความพร้อมของข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม
3. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. ความเข้มแข็งหรือความร่วมมือที่ได้รับจากชุมชน
2. ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาสังกัดอยู่
4. นโยบายของรัฐบาลหรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดเป็นมาตรการเร่งด่วน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มี 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร
3. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

โดยการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

5. ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาจำแนกเป็นรายมาตรฐาน

6. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้งบประมาณในปีการศึกษาที่ผ่านมา

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

3. เมื่อมีการตรวจสอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาแล้ว จัดลำดับความสำคัญของภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

4. ข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 10 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนไป
3. บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
4. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น
6. การกำหนดกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำให้งานหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
7. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
8. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา

10. การกำหนดกลยุทธ์มีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์ มี 9 ตัวแปร ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำของผลงานที่เกิดขึ้นที่ยอมรับได้
2. การประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมและได้ผลในการดำเนินงาน
3. การติดตามแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

4. การกำหนดแนวทาง / วิธีการ การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

5. เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์คือ “เป้าหมาย” ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ระบุไว้

6. การประชาสัมพันธ์ / สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้น

7. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการที่เหมาะสมต่อไป

8. ผู้รับผิดชอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์ มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

9. การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษา

3. ผลของการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่ผ่านการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ มาแล้วไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียน 2 แห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 คือ

3.1 โรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เดิมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เปิดทำการสอนในช่วงชั้นที่ 1 และ 2

3.2 โรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา เป็นโรงเรียนขนาดกลาง เดิมสังกัดกรมสามัญศึกษา เปิดทำการสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4

ผลของการนำไปใช้พบว่า ทั้งสองโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดในคู่มืออย่างเป็นรูปธรรม โดยสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานตามคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง คือ

1. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยเป็นไปตามที่คู่มือกำหนด โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบุคลากรภายในนั้นประกอบด้วยฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นหัวหน้าหรือตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ บุคลากรภายนอกประกอบด้วยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตัวแทน โดยการดำเนินงานทั้ง 2 แห่ง แสดงให้เห็นว่า จำนวนของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการนั้น สามารถยืดหยุ่นได้ตามขนาดของโรงเรียน

2. โรงเรียนให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

3. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยโรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้นสามารถแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการได้เต็มรูปแบบตามที่คู่มือกำหนด แต่โรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลางนั้น ต้องมีการปรับจำนวนของคณะกรรมการให้เหมาะสมตามขนาดของโรงเรียนได้เช่นกัน

4. แต่ละโรงเรียนได้นำข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดสถานภาพของโรงเรียนโดยใช้ SWOT Analysis และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดสถานภาพของโรงเรียน พบว่า ทั้ง 2 แห่ง อยู่ในสถานภาพ “ดาวรุ่ง” ซึ่งเป็นสถานภาพที่ควรกำหนดเป็นเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างความคู่กับโอกาสต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดผลของการพัฒนา แม้จะเป็น “ดาวรุ่ง” ทั้ง 2 แห่ง แต่โรงเรียนก็ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

5. กลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดได้นั้น สามารถนำไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่อไปในปีการศึกษา 2550 ช่วยให้แต่ละโรงเรียนเห็นทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

6. การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลแผนกลยุทธ์ และมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีผลการดำเนินงานที่ชัดเจน กรณีมีปัญหา อุปสรรค ก็ดำเนินการแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

4. ผลของการประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการให้แบบสอบถามความคิดเห็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปทดลองใช้ในโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง จำนวน 32 คน พบว่า ผลการประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยได้ ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ และถ้าพิจารณารายละเอียดของแต่ละด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

ด้านความเป็นประโยชน์ ได้แก่

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา
2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้นักศึกษามีส่วนร่วมคิดร่วมวางแผนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้สถานศึกษาสามารถสร้างอนาคตที่เป็นแผนปรับตัวในเชิงรุกได้ง่ายขึ้น
4. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีประโยชน์ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา
5. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.63 4.59 4.50 4.38 และ 4.25 ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้ ได้แก่

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้เกิดการใช้งบประมาณที่คุ้มค่า สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา
2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีกระบวนการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงของสถานศึกษา
4. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้นักศึกษาที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือมากขึ้น
5. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้นักศึกษามีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อคุณภาพของสถานศึกษาร่วมกัน

โดยมีค่าเฉลี่ย 4.53 4.50 4.47 4.38 และ 4.19 ตามลำดับ

ด้านความเหมาะสม ได้แก่

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา
2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
4. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด
5. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

โดยมีค่าเฉลี่ย 4.59 4.56 4.41 4.38 และ 4.25 ตามลำดับ

ด้านความถูกต้องครอบคลุม ได้แก่

1. โครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมภาระงานของสถานศึกษา
2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นนี้มีความถูกต้อง สอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีองค์ประกอบหลัก 7 ด้านนั้น มีความถูกต้อง ครอบคลุมงานของสถานศึกษา
4. การกำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ คณะอนุกรรมการสำรวจข้อมูล คณะครูและกรรมการสถานศึกษา ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ฯลฯ มีความถูกต้อง ครอบคลุม

โดยมีค่าเฉลี่ย 4.69 4.66 4.50 4.38 และ 4.13 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบในการอภิปรายผล โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผลการประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดการพัฒนาในองค์กรได้อย่างแท้จริง เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่สามารถกำหนดความสำเร็จไว้ล่วงหน้าได้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี มีความเหมาะสม ตัวอย่าง เช่น Chrivatava, P (1994) ที่วิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา มีแนวทางการดำเนินงาน มียุทธศาสตร์หลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นศูนย์วิชาการ เป็นเครือข่ายผู้นำด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในประเทศอังกฤษ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยพบนั้น เป็นกลยุทธ์เชิงรุก ทำทนายแข่งขัน เพื่อเป็นเครือข่ายผู้นำด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพที่สุดของประเทศอังกฤษ

1.1 จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านนั้น ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายกระบวนการในแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดบนองค์ประกอบนั้น ๆ ที่สามารถแปรผลได้ สามารถสะท้อนให้เห็นภาพกระบวนการบริหารงานของการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน คือ มีการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล นอกจากนี้ ในแต่ละองค์ประกอบ ยังมีรายละเอียดของตัวแปรที่สามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านโครงสร้างของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 7 ตัวแปร คือ 1) ผู้อำนวยการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ผู้อำนวยการเป็นประธานคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) รองผู้อำนวยการฯ ทุกฝ่ายเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้รับผิดชอบทั้ง 8 กลุ่มสาระและหัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ / หรือ ตัวแทนจำนวน 3-5 คน เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 6) รองผู้อำนวยการฯ ฝ่ายธุรการ (ที่ดูแลงานแผนงาน) เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 7) หัวหน้างานแผนงานหรือผู้รับผิดชอบงานแผนงานเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

การให้ความสำคัญกับโครงสร้างของคณะกรรมการที่จัดทำแผนกลยุทธ์ มีความเหมาะสม เพราะจะช่วยทำให้เกิดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการวางแผนมีความสำคัญ ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามความคิดเห็นของ ฮาโรลด์ คูนต์ และซีวิล โอคอนเนลล์ (Harold Koontz and Cyril O'Donnell, 1968) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และเมื่อพิจารณารายละเอียดของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนี้ พบว่า มีการให้ความสำคัญกับคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ และหัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และตัวแทนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนหรือผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา หรือเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ รองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบงานแผนงานเป็นเลขานุการ ผู้รับผิดชอบงานแผนงาน หรือผู้จัดทำแผน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งฝ่ายบริหารและครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้รวมทั้งการกำหนดให้หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะต้องเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปกำหนดเป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่อไป และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนจะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์นี้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อรรถไกร พันธุ์ภักดี (2547) ที่กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการระดมสมองดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความเข้าใจร่วมกันกับภาคประชาชนและยอมรับซึ่งกันและกัน ในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่ประชาคมต้องการ ยิ่งกว่านั้นกระบวนการดังกล่าวยังจะต้องเกิดจากการหล่อหลอมแนวคิด เพื่อนำไปสู่การประสานงานที่เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่มีความสอดคล้องส่งผลให้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า โดยมีผลงานวิจัยของ ธีระวุฒิ ดำรักษ์ (2541. บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมของครู-อาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่าครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างก็มีส่วนร่วมในการวางแผนได้ทั้งภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Dennis and Others (1997) วิจัยเรื่อง “ระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์” ซึ่งพบว่า ระบบการสนับสนุนมี

4 มิติ คือ การสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีตัวแปรที่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมข้อมูลสำคัญ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำนั้นมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดในโรงเรียนทุกแห่ง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 : มาตรา 4)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร คือ 1) กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ 2) ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น จัดประชุม อบรม สัมมนา หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ (ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กควรให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคน) 3) รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4) รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่า เป็นการให้ความสำคัญกับข้อมูลที่จะนำมาวางแผนรวมทั้งบุคคลที่ต้องเป็นผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยว่า จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความสำคัญและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา โดยเฉพาะการกำหนดให้มีการนำเอาผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกมาเป็นข้อมูลนั้น เพราะผลการประเมินเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ทำให้ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดในโรงเรียนทุกแห่ง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 : มาตรา 4)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร คือ 1) ความเข้มแข็งหรือความร่วมมือที่ได้รับจากชุมชน 2) ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่สถานศึกษาสังกัดอยู่ 4) นโยบายของรัฐบาล หรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดเป็นมาตรการเร่งด่วน ซึ่งฮังเกอร์ และวีลเลน (Hunger and Wheelen, 1993. p. 7) ที่จำแนกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลและรับผลโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น สภาพปัญหาและความต้องการ รวมถึงลักษณะของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอื่น ๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัด และสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง-กฎหมาย

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มี 6 ตัวแปร 1) ความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร 2) ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร 3) ความพร้อมด้านอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ 4) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยร่วมในการกำหนดน้ำหนักระยะของแต่ละองค์ประกอบ 5) ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาจำแนกเป็นรายมาตรฐาน 6) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และการใช้งบประมาณในปีการศึกษาที่ผ่านมา

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 4 ตัวแปร คือ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 2) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) การตรวจสอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาแล้ว จัดลำดับความสำคัญของภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ 4) ข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 4 และ 5 เป็นการเน้นย้ำให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เพิ่มจากองค์ประกอบที่ 3 เพื่อให้เป็นข้อมูลที่ครอบคลุมสาระสำคัญการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประกอบของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ จินตนา บุญบงกา และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ที่กำหนดว่า ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” เพื่อพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ที่มีความเห็นว่า การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ต้องเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งอาจได้จากระบบสารสนเทศของโรงเรียนเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน โดยเปิดกว้างให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ปัจจัย กระบวนการดำเนินงานและผลผลิตสถานศึกษาเกี่ยวกับ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารจัดการ นอกจากนี้ ฮังเกอร์ และวีลเลน (Hunger and Wheelen, 1993 : 7) ยังจำแนกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรง มีผลและรับผลโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น สภาพปัญหาและความต้องการ รวมถึงลักษณะของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอื่น ๆ หรือต้นสังกัด และสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง-กฎหมาย

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรที่มีความสำคัญและส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรอีกประการหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่ามากำหนดสถานะภาพของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เป็นไปตามแนวคิดที่ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545) เสนอไว้ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไร โดยใช้หลักการการมีส่วนร่วมของครูทุกคนภายในโรงเรียน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม โพธิกุล (2548) ที่กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ว่า มี 9 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) บุคลากรจะต้องช่วยกันวิเคราะห์องค์ประกอบของ SWOT ด้วย รวมทั้ง นิรมิต เทียมทัน (2548) ที่มีความเห็นว่า เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาส (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เพื่อทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal Mean) ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัตินั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 10 ตัวแปร 1) ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาของสถานศึกษา 2) การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาที่สอดคล้องและเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบท

หรือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคือบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา 4) ผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคือคณะกรรมการของสถานศึกษา 5) การกำหนดวิสัยทัศน์คำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น 6) การกำหนดกลยุทธ์ควรมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 8) กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา 9) กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา 10) กลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 6 นี้เป็นการนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก มากำหนดสถานภาพของโรงเรียนว่าอยู่ในสถานะใด เพื่อนำเอาไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานในรูปของเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร คือ บุคลากรภายในซึ่งได้แก่ครู และบุคลากรภายนอก ซึ่งได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลู เดชะรินทร์ (2542) ระบุว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ หรือสิ่งที่องค์กรใฝ่ฝันอยากให้เป็น ซึ่งต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขหรือบริบทที่แตกต่างกันไปในแต่ละโรงเรียน โดยเงื่อนไขหรือบริบทดังกล่าวนี้ก็คือข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์ประกอบที่ 2 นั้นเอง นอกจากนี้การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของพิบูล ทีปะปาล (2546) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ซึ่งแนะแนวทางการบริหาร 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน ทำหน้าที่เสริมการประสานงาน และ / หรือเป็นส่วนการชี้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรประสงค์ และเป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา (ที่สมเหตุสมผล)

ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดกลยุทธ์ควรมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของงาน ซึ่งควรกำหนดให้ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ที่สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมในโอกาสต่อไปเมื่อมีการทบทวนการดำเนินงานในแต่ละครั้ง สอดคล้องกับที่ พิบูล ทีปะปาล (2546) ซึ่งให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์

ที่มีประโยชน์ในการชี้แนะแนวทางการบริหารงาน 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา โดยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นการตรวจสอบว่า แผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และอุทิศ ชาวเอียร์ (2546) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องใช้หลักการติดตามและประเมินผล อาศัย “ดัชนี” ชี้วัดผลของการประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสิน ดัชนีที่กำหนดเพื่อการติดตามและประเมินผลควรเป็นตัวชี้วัดที่ง่ายและช่วยให้เกิดความเข้าใจว่า แผนงานพัฒนาบรรลุผลและก่อให้เกิดประโยชน์ทางใดบ้างและเป็นไปตามแผนหรือไม่ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel and Slocum (1982) เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่า ในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก ต้องมีการประเมินทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อาจจะมีมากกว่าหนึ่งทางเลือกก็ได้

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์ มี 9 ตัวแปร คือ 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำของผลงานที่เกิดขึ้นที่ยอมรับได้ 2) ประชาสัมพันธ์ / สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น 3) เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์คือ “เป้าหมาย” ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ระบุไว้ 4) ควรมีการประเมินผลทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมและได้ผลในการดำเนินงาน 5) การติดตามแผนกลยุทธ์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน 6) กำหนดแนวทาง / วิธีการควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 7) วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป็นแผนงานโครงการ กิจกรรม ที่เหมาะสม 8) ผู้รับผิดชอบในแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมในแผนกลยุทธ์ มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ 9) มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแต่ละปีการศึกษา

องค์ประกอบนี้ ช่วยให้ทราบว่า สิ่งที่ดำเนินการในการวางแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่ องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 6 นั้น ประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ กล่าวคือ มีการกำหนดมาตรฐาน / เกณฑ์ขั้นต่ำของผลสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ที่กำหนดไว้ว่า กระบวนการวางแผนใด ๆ ก็ตามต้องมีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งหมายถึง ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับความต้องการเพื่อทำให้เกิดการปรับแผน ปรับระบบงานเพื่อให้ผลของงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และโรเบิร์ต เอ็ม ฟูลเมอร์ (Robert M. Fulmer, 1974) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนไว้ว่า ต้องมีการประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

(Communicate Objectives) ต้องสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Creat Procedures and Rules) และต้องตัดสินใจเรื่องของมาตรฐาน (Decide on Standard) และ Hellriegel and Slocum(1982) ได้นำเสนอการใช้เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) เป็นเครื่องมือบูรณาการกระบวนการของ แผนยุทธศาสตร์กับกระบวนการของแผนปฏิบัติการ โดย MBO มีขั้นตอนที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน 5 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามหลักการให้รู้ผล (Knowledge of Result) เป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจเป็น ครึ่งปีหรือหนึ่งปี การประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการแก้ไข อนุรักษ์ หรือการปรับปรุงการดำเนินงานและเพื่อกำหนดหรือทบทวนแก้ไขวัตถุประสงค์ต่อไป นอกจากนี้ ตัวแปรที่ 7 วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่เหมาะสม สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัย ของ นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2545) วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏใน ทศวรรษหน้า (2544-2553) ซึ่งพบว่า สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และ สถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้าน มีการดำเนินการในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบสภาพ ปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง / วิธีการควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นไป ตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานโดยใช้โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์รัตน์ เกสรแพทย์ (2543) ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลัก ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เน้นการกระจายอำนาจจากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติการมากที่สุด โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่มีฝ่ายบริหารทุกคนร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ การติดตาม ประเมินผลโดยผ่านโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ก็จะทำให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เมื่อมีปัญหา อุปสรรค ก็สามารถที่จะดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือ ปรับแผนได้ตามความเหมาะสมและรวดเร็ว

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 การนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 2 โรงเรียนคือ โรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์และโรงเรียน เพชรบูรณ์วิทยา ผลการทดลอง ทั้ง 2 โรงเรียนได้ดำเนินการตามรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอ โดยมี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกัน คือ โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถ

กำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากบุคลากรมีส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะส่งผลถึงความร่วมมือ ร่วมใจในการที่จะนำเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไป กำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนต่อไป

2.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.2.1 โครงสร้างของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้แต่งตั้งและมีทีมงานฝ่ายบริหารทุกคนร่วมเป็นกรรมการนั้น ทำให้แผนกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ มีความครอบคลุมงานของโรงเรียนทุก ๆ ฝ่าย

2.2.2 การแต่งตั้งผู้แทนครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ ทั้ง 8 กลุ่มสาระและหัวหน้างาน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะช่วยส่งเสริมให้การเขียน แผนงาน โครงการ กิจกรรม ในแต่ละกลุ่มสาระหรือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับ เป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยตอบสนองมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาได้เพราะในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิค SWOT ใช้ข้อมูลที่เป็นผลการประเมิน คุณภาพภายในและผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาพิจารณาเป็นรายมาตรฐานด้วย

2.2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างโรงเรียน กับชุมชน เกิดความรับผิดชอบร่วมกันได้มากขึ้น

2.3 การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ แก่คณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ นั้น จะก่อให้เกิดความร่วมมือได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะโรงเรียน เพชรบูรณ์วิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูไม่มาก ควรจะให้ครูทุกคนมีความรู้ ความ เข้าใจ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเป็นแผนที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อร่วมรับผิดชอบในผล ที่เกิดขึ้น ส่วนโรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์ มีจำนวนครูมากกว่า 100 คน นอกจากคณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว ควรให้โอกาสกับครูในแต่ละกลุ่มสาระมากขึ้นในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และอาจจะเพิ่มเติมตัวแทนคณะกรรมการนักเรียนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนขนาดใหญ่ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างชัดเจน รวมทั้งมีการดำเนินงานของ คณะกรรมการนักเรียนที่สามารถนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนได้เป็นอย่างดี แต่ในโรงเรียนขนาดเล็ก รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือฝ่ายอื่นซึ่งรับผิดชอบงานกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนได้ร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่แล้ว การวางแผนจึงครอบคลุมงานทุกงาน ของโรงเรียน

2.4 การติดตามประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนที่ไปทดลองใช้ ได้วางแนวทางการติดตามประเมินผลโดยใช้โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเป็นหลัก ทำให้เกิดการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปี พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นผู้รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ หรือสรุปผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบที่ชัดเจนขึ้น โดยมีผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรมทั้งในระดับผู้ปฏิบัติ ระดับงาน ระดับฝ่าย และระดับโรงเรียนที่สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในโอกาสต่าง ๆ ได้

2.5 ระยะเวลาของการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ จากการทดลองใช้ทั้ง 2 โรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ไม่ควรกำหนดระยะเวลาไว้นานเกินไป ทั้ง 2 โรงเรียนเสนอว่า ควรใช้เวลาเพียง 3 ปี เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนที่จะต้องปรับแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะนโยบายของต้นสังกัดที่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาล นอกจากนี้ ระยะเวลา 3 ปี สอดคล้องกับการกำหนดระยะเวลาของช่วงชั้นในการเรียน กล่าวคือ ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-ป.3) ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-ป.6) ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-ม.3) และช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-ม.6) ซึ่งใช้เวลา 3 ปี คุณภาพของนักเรียนจะเห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า แผนปฏิบัติการประจำปีที่รองรับแผนกลยุทธ์นั้นควรจัดทำเป็นปีการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ซ้ำซ้อนและเป็นภาระสำหรับครู เพราะสิ้นปีการศึกษาจะได้ดำเนินการสรุปผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการหรือไม่ และโรงเรียนต้องมีการประเมินคุณภาพภายใน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีการศึกษาจึงเป็นการทำงานที่เอื้อซึ่งกันและกันได้ดี และในปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นเงินอุดหนุนการศึกษารายหัวของนักเรียนที่จัดสรรเป็นภาคเรียนงบประมาณที่ต้นสังกัดจะจัดสรรให้เพื่อการอื่นที่เป็นปีงบประมาณไม่มีหรือมีน้อยมาก ถ้ามีก็สามารถปรับเข้าสู่แผนปฏิบัติการเป็นกรณีพิเศษได้

3. ผลของการประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้อย่างแบบสอบถามความคิดเห็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปทดลองใช้ทั้ง 2 โรงเรียน จำนวน 32 คน พบว่า ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมานั้น ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ

องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพราะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนในมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่ต้องมีการประเมินคุณภาพทั้งการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ผ่านความเห็นชอบและได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ การวิพากษ์จากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ทดลองในสถานศึกษาในสถานการณ์จริงในองค์ประกอบและตัวแปรต่าง ๆ ทำให้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาต่อไป

การประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ประเมินคือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามรูปแบบที่ผู้วิจัยคิดขึ้น จึงทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงจากผู้ปฏิบัติ

ผลการประเมิน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้

ด้านความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา เพราะได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จึงทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการที่จะร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดและสามารถพัฒนาขึ้นสู่ระดับการแข่งขันในอนาคตได้

ด้านความถูกต้องครอบคลุม ผู้ประเมินรูปแบบให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมภาระงานของสถานศึกษา มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่ทุกคนควรจะมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกัน และการติดตามประเมินผลตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนก็สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา นอกจากนี้ยังทำให้เกิดระบบงานบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วย

ด้านความเหมาะสม ผู้ประเมินรูปแบบมีความเห็นว่า รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะรูปแบบได้กำหนดองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค

SWOT ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จึงทำให้เกิดผลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา

ด้านความเป็นไปได้ พบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะรูปแบบเน้นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ของบุคลากร ซึ่งปัจจุบันพบว่า ภาระหน้าที่ของครูที่นอกจากรับผิดชอบงานการเรียนการสอนแล้ว ต้องรับผิดชอบในงานพิเศษรวมทั้งงานเอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ อีกมากมาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น เป็นสิ่งที่ดี แต่ในความเป็นจริงแล้ว พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีภารกิจที่ต้องดำเนินการ ไม่มีเวลาให้กับโรงเรียนเท่าที่ควร ซึ่งในสภาพความเป็นจริงโดยเฉพาะโรงเรียนในส่วนภูมิภาค จะพบว่า การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีความยากลำบาก ยิ่งถ้าต้องมาร่วมดำเนินงานกับโรงเรียนโดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องใช้เวลา ความรู้ ความเข้าใจ ก็อาจจะเป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนและมีความเป็นไปได้น้อย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา
2. การนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้พัฒนาแล้วนี้ไปใช้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งถ้าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการศึกษาอย่างแท้จริง จะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้รับมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรมีน้อย การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งการมีบุคคลภายนอกหรือตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก็จะทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ครอบคลุมงานของสถานศึกษาได้เช่นกัน

4. สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากรมีมาก การคัดเลือกบุคลากรมาร่วมเป็น คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญทั้งบุคลากรภายในที่ต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มสาระ การเรียนรู้และกลุ่มพัฒนากิจกรรมนักเรียน และบุคลากรภายนอกซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการ สถานศึกษาหรือบุคคลในชุมชนที่มีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญของการศึกษา จะช่วยให้ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น ๆ มีคุณภาพ

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดสถานภาพของ สถานศึกษาที่ใช้เป็นข้อมูลกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรือเทคนิคอื่น ๆ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) เทคนิควิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) วิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General Electric's Multifactor Porfolio Matrix) โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ซึ่งต้องเป็นจริง ครอบคลุมและส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจัดทำคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ตามรูปแบบการวิจัย ในครั้งนี้เพื่อให้มีการพัฒนาสถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็น องค์รวมของเขตพื้นที่การศึกษาได้

7. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ สามารถนำไปพัฒนาเพื่อให้ เป็นรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับอื่น ๆ หรือองค์การต่าง ๆ ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษา หรืออุดมศึกษา หรือสถานศึกษาเอกชนต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาในระดับต่าง ๆ
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ มีประสิทธิภาพ
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะ เฉพาะ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนจุฬารามราชวิทยาลัย โรงเรียนกาญจนาภิเษก วิทยาลัย โรงเรียนสัตยาไสย และโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับอื่น ๆ

5. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็น
แผนปฏิบัติราชการประจำปี

6. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับรูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
สถานศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ

