

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายการบริหารการศึกษา
 - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 กระบวนการบริหาร
 - 1.4 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 2.1 ความเป็นมาของแผนกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายของแผนกลยุทธ์
 - 2.3 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.4 หลักการของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.5 ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.6 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1
 - 3.1 สภาพทั่วไป
 - 3.2 โครงสร้างการบริหารงาน
 - 3.3 บทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1
 - 3.4 ทิศทางในการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายการจัดการศึกษา
 - 3.5 แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, น.39) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ การพยายามในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ

พนัส หันนาคินทร์ (2543, น.21) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการช่วยเหลือหรือส่งเสริมให้โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ธีระ รุญเจริญ (2546, น.57) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามนโยบายของรัฐ เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป

บุญชม ศรีสะอาด (2552, น.12) การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและ กิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการ ประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, น.51) การบริหารการศึกษา หมายถึง การ ดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและความเป็น คนดี

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหลายคน ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาองค์กรของสังคมนั้นๆ ในทุกๆ ด้านเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิด ความสามารถและเป็นคนดีตามเป้าหมายของสังคม

1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

หลักการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพสูงขึ้นได้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น.9 – 10) สรุปไว้ดังนี้

1. จัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่น เพื่อเป็นฐานข้อมูลการพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู โดยให้ครูปรับปรุงวิธีการสอนให้สอดคล้องกับ หลักการของหลักสูตร โดยเน้นการคิดค้นและการพัฒนา นวัตกรรมรวมทั้งเทคนิควิธีสอนที่สอดคล้อง กับสภาพชีวิตจริงให้มากที่สุด

3. ผู้บริหารทำความเข้าใจหลักสูตรและส่งเสริมให้ผู้สอนมีความเข้าใจตรงกัน สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน การนิเทศภายในเพื่อปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

4. สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุด นอกจากนี้ให้สร้างระบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

5. การให้ชุมชนเป็นฐานในการสนับสนุนการจัดการศึกษาการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการในเรื่องการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติให้ตรงสภาพท้องถิ่น

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542, น.149 – 150) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยรัฐจะพัฒนาปัจจัยสนับสนุนได้แก่ การพัฒนาความเป็นสากลในส่วนของหลักสูตร ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อรองรับการเป็นสังคมนานาชาติ และจะต้องปลูกฝังเรื่องทักษะในการดำรงชีวิตและทักษะขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอในการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการระบบคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ทำงานเป็นทีมและให้ทุกคนมีส่วนร่วม สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้และสามารถนำความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการในการดำเนินชีวิต

4. สถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้ทุกระดับการตัดสินใจของสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจที่ดีที่สุดและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น สามารถอนุมัติหลักสูตรโดยคณะกรรมการสถานศึกษา

5. จัดระบบการบริหารจัดการ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

6. สถานศึกษาบริหารงานโดยอิสระตามนโยบายการกระจายอำนาจโดยความเห็นชอบภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

สรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคลากรและด้านการบริหารทั่วไป โดยการบริหารเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนและจัดการศึกษา

ฟาโยล์ ได้นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Bartol & Martin อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ 2554, น.52)

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) นักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การรับเอางานไปทำโดยเน้นความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

2. หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) การจะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี

3. หลักความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัย คือ ข้อตกลง กติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การเพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. หลักการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์การนั้นจะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการสับสนในการทำงาน การสั่งงานใดๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานของบุคลากรนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน กิจกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนต้องสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายเดียวกัน

6. หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ

7. หลักการกำหนดค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะมีความยุติธรรมตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรเท่าที่ผู้บริหารจะพึงทำได้

8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้นอำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมอยู่ที่จุดศูนย์กลาง

9. หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้นจะต้องมีการจัดสถานที่ทำงานตลอดจนวัสดุสิ่งของและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

10. หลักการจัดสายบังคับบัญชา (Scalar Chain) ในการบริหารนั้นต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตลอดจนลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

11. หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้นต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

12.หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

13.หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) การที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงานนั้นจะต้องมีการสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

14.หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารผู้บริหารต้องรู้จักการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

1.3 กระบวนการบริหาร(Administration Process)

กระบวนการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่เรียกว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดการในต้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้(สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554, น.55)

1. P – Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นแนวทางในการทำงานในอนาคตผู้บริหารจะต้องคำนึงไว้เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะมอบให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) จะทำเมื่อไร(When) และจะอย่างไร (How)

2. O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การหรือโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดสายงานการควบคุมบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานย่อย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วยการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในแผนภูมิเพื่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การจัดแผนภูมิ

3. S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงานการดำเนินการบริหารงานบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ กรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม

4. D – Directing หมายถึง การสั่งการเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงานอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจเลือกได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรและการสั่งการด้วยวาจา

5. Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ

เป็นไปด้วยความเรียบร้อยผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือในทุกหน่วยงานรับเอาหน้าที่ขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นทิศทาง และใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นทางเลือกสำหรับบังคับตนเอง และรวมระบบย่อยให้เป็นระบบใหญ่ที่เข้มแข็ง

6. R – Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ขององค์การการบริหารการศึกษา

7. B – Budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณการเงิน เงินเป็นปัจจัยสำคัญประเภทหนึ่ง ในการบริหารงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่ง่าย ๆ รวดเร็ว ได้งานปริมาณมาก งานมีคุณภาพสูง และใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและยังต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการโดยเคร่งครัดอีกด้วย

อองรี ฟาโยล (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ 2554, น.55) เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและเขาสนใจ ที่จะศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่าง หรือที่เรียกชื่อย่อว่า POCCC ซึ่งเป็นการรวมอักษรตัวแรกของหน้าที่ แต่ละด้านดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆและอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้
กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินทร์ นามวรรณ (2553, น.15-16) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Hersay and Blanchard ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการนำทรัพยากรอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ มาดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (Controlling) คือ การประเมินผลงานที่ทำไว้ว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่

4. การจูงใจในการทำงาน (Motivation) การกระตุ้นให้คนทำงานมีกำลังใจในการทำงานส่งผลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร (Administration Process) หมายถึงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลาช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม

1.4 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่างๆซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (status) ของแต่ละตำแหน่งอย่างไรก็ตามบทบาทของผู้บริหารจะมีความเกี่ยวพันกันกับภารกิจของหน่วยงาน

Knezevich (Knezevich. 1984, p.16-18,อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ 2554, น.65-69) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต
3. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มาสู่สถาบันจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งยังเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดการเขียน การสื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้สามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงินงบประมาณบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆในสังคม

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อความหมายวิธีสร้างภาพพจน์ที่รู้และเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการการประเมินระบบวิธีการทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

18. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆในสังคม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553, น.67)

1. ด้านวิชาการ

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- 1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3 สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
- 1.4 มีวิสัยทัศน์
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7 รอบรู้ทางการศึกษา
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 1.11 ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- 1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

- 2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 2.3 เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- 2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 2.5 มีความละเอียดรอบคอบ
- 2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 2.7 หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.4 มีอารมณ์ขัน
- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 ประนีประนอม
- 3.7 อดทน อดกลั้น
- 3.8 เป็นนักพูดที่ดี

- 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 3.11 กล้าตัดสินใจ
- 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
- 4. ด้านการบริหารทั่วไป
 - 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
 - 4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
 - 4.3 มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
 - 4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 - 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
 - 4.6 มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
 - 4.8 กำกับติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดง บทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่างๆซึ่งแต่ละระดับจะมี บทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (status) ของแต่ละตำแหน่ง

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.1 ความเป็นมาของแผนกลยุทธ์

Certo & Peter (อ้างถึงใน นันทพล พงษ์ศรี้อย. 2550, น. 29) คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกสองคำคือ “stratos” หมายถึงกองทัพและ “legei” หมายถึง การนำหรือผู้นำดังนั้นกลยุทธ์จึงหมายถึงการบัญชาการหรือนำการรบของกองทัพเพื่อให้ชนะสงคราม เมื่อนำไปใช้ในวงการธุรกิจหรือองค์กรอื่นจึงเป็นลักษณะของการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ใช้ วิธีการหรือกลวิธี (tactics) ที่แยบยลและทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ปรับเปลี่ยนได้และมีความ เชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจเป้าหมายและการปฏิบัติเป็นการเฉพาะอาจมีทั้งกลยุทธ์ขององค์กรและ กลยุทธ์ย่อยๆภายในองค์กรได้ แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ขององค์กรและ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตาม ระยะเวลาที่กำหนดโดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องกำหนด

ทิศทางเมืองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ผลการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายมาตรการ/ตัวชี้วัดแผน/โครงการและการประเมินผล

2.2 ความหมายของแผนกลยุทธ์

มีนักวางแผนได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

เคทซี โอลอยด์ส (Katsioloudes 2006, น.13-14) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของ องค์การ และบริบทหรือสภาพแวดล้อมภายนอก

روبบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter 2012, น.235) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงานขององค์การที่ครอบคลุมเป้าหมายความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ โดยมีแผนการปฏิบัติการเป็นแผนในการดำเนินงานเฉพาะส่วนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย แผนกลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจน คือ แผนกลยุทธ์เป็นแผนในลักษณะกว้างในขณะที่ แผนปฏิบัติการเป็นแผนในลักษณะแคบหรือเจาะจง

อุทิศ ขาวเอียร (2550, น.3 - 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนชี้แนะ ยุทธวิธีทางปฏิบัติเฉพาะที่มีการจัดลำดับความสำคัญเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมเป็นแผนที่กว้างจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมและระดมสมองของสมาชิกในองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546, น.41) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนการ ดำเนินงานในระดับองค์การซึ่งระบุถึงภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายในการทำงานทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว และกลยุทธ์หรือกลวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

ยุบล เบญจรงค์กิจ (2558, น.114) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เกิดขึ้นจากกระบวนการ ตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเพื่อจะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่จะ เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตรวมถึงการจัดการเพื่อให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตาม กำหนด โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผนเพื่อใช้ในการประเมินและ ปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อไป

เสนาะ ดิเียว (2551, น.99) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่ง สามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์การให้ บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ จนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆได้

กล่าวโดยสรุป แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่มีการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนดโดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่

ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องกำหนดทิศทางซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

2.3 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2544, น.10) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคตแต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

ปกรณ์ ปรียากร (2552, น.41-46) ได้สรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์เรียงลำดับไว้ 5 กลุ่มได้แก่ 1) การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคต 2) การวางแผนคือการควบคุมอนาคต 3) การวางแผนคือการตัดสินใจ 4) การวางแผนคือการตัดสินใจในเชิงบูรณาการและ 5) การวางแผนคือ กระบวนการในการจำแนกแจกแจงเหตุผลและเชื่อมโยงซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากคณะบุคคลและหน่วยงานหลายหน่วย

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, น.164) การวางแผนยุทธศาสตร์คือกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดคะเนได้โดยการตัดสินใจเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดในแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น.47) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การการวิเคราะห์องค์การการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI)

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยได้มีการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิธีการ กลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.4 หลักการของการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของหลักการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรมสามัญศึกษา, 2545, น.6) มีดังต่อไปนี้คือ

1. การมุ่งเน้นอนาคตเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรระยะธรรมสรพกำลังและทรัพยากรเพื่อดำเนินการเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ล่วงหน้า
2. มุ่งเน้นจุดรวมขององค์กรเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ตามช่วงเวลาเพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ
3. มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นการดำเนินงานอย่าง

ต่อเนื่องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรเริ่มจากกำหนดภารกิจหลักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภาพแวดล้อมภายในวิเคราะห์การจัดวางกลยุทธ์จัดทำแผนงาน/โครงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลา 3 ปี

4. มุ่งเน้นภาพรวมเป็นการเน้นพิจารณาทั้งองค์กรมากกว่าการพิจารณาเพียงบางส่วนหรือบางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

2.5 ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานกล่าวคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539, น.12 อ้างถึงใน นันทพล พงษ์สร้อย, 2550, น.31)

2.5.1 สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลายด้านเช่นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมมาสู่ภาคอุตสาหกรรมการปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมืองการขยายตัวของชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบทการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการบริโภคและวิถีชีวิตเป็นต้นอันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร

2.5.2 ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณบุคลากรตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

2.5.3 การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์กรทำให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามกำหนดทิศทางจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญต่อไป

2.6 ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์

จิตชุม (Jitsumu 2548, น.34 – 41) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การแต่งตั้งคณะผู้รับผิดชอบในการจัดทำ (project team) ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องที่ระดับในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานจริงของแต่ละงาน
2. การจัดทำกำหนดการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น กำหนดการในการประชุม คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดรายละเอียดต่างๆ การรายงานผลการดำเนินงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

3. การดำเนินการจัดทำทำรายละเอียดต่างๆ ให้แล้วเสร็จหรือเป็นไปตามกำหนดการที่วางไว้ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

ฮิลล์และโจนส์ (Hill and Jones 2009, น.10-11) จำแนกขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ
2. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อค้นหาโอกาสและภัยคุกคาม

คุกคาม

3. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน
4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ

กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ

5. ขั้นนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2541, น.6-9) ได้จำแนกขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็น
2. ขั้นการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ
3. ขั้นการวิเคราะห์องค์การ
4. ขั้นการกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการพัฒนา
5. ขั้นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
6. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
7. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์
8. ขั้นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
9. ขั้นการประเมินผล

2.7 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, น.38) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่าประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาสภาพเบื้องต้นของสถานศึกษา หมายถึง การศึกษาข้อมูลสารสนเทศ การศึกษาภาพรวมของสถานศึกษาเป็นการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่มีความรู้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้แก่

1.1 ข้อมูลทั่วไปเช่นปีที่จัดตั้งสถานศึกษาเหตุผลที่จัดตั้งสถานศึกษาการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ฯลฯ

1.2 ข้อมูลนักเรียนเช่นจำนวนนักเรียนชาย – หญิงรวมใน 3 – 5 ปี ย้อนหลังจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการอัตราการเข้าเรียนอัตราการเข้าออกระหว่างปีการศึกษาตกต่ำชั้นทุนการศึกษา ฯลฯ

1.3 ข้อมูลครูและบุคลากรเช่นอัตรากำลังครูวุฒิการศึกษาของครูอัตราครูต่อนักเรียน

1.4 หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเช่นการจัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอัตราส่วนเทคโนโลยีต่อจำนวนการศึกษาเบื้องต้นระบบการช่วยเหลือดูแลนักเรียนระดับคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ฯลฯ

1.5 อาคารสถานที่ได้แก่จำนวนอาคารสถานที่อัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องสมุดห้องน้ำห้องส้วม ฯลฯ

1.6 ชุมชนได้แก่สภาพสังคมเศรษฐกิจอาชีพรายได้ระดับความพึงพอใจของชุมชนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ

1.7 สภาพทางการเงินและงบประมาณได้แก่เงินบำรุงการศึกษาการใช้งบประมาณตามแผนงานของโรงเรียนประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

1.8 ระบบการบริหารและกระบวนการวางแผนติดตามการประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษาได้แก่ความเหมาะสมของการบริหารงาน/โครงการผลการปฏิบัติงานเอกสารการรายงาน ฯลฯ

1.9 กิจกรรมตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการได้แก่การมีส่วนร่วมชุมชนส่งเสริมอาชีพการแก้ปัญหาเสพติดและโรคเอดส์

1.10 มาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนจากรายงานประเมินตนเอง (SSR) ได้แก่ มาตรฐานด้านผลผลิตกระบวนการและปัจจัย ฯลฯ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT analysis) หมายถึง การศึกษาแยกแยะข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อให้เข้าใจเห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ของสถานศึกษาที่มีผลต่อการจัดการศึกษาในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บริการครูผู้สอนคณะกรรมการผู้แทนนักเรียน ฯลฯ เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูล (กรมสามัญศึกษา, 2544, น.39) ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2 ประเด็นคือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ดำเนินการศึกษาวិเคราะห์เพื่อตอบคำถามว่าปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพความสามารถในการดำเนินงานของสถานศึกษาและปัจจัยใดมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของสถานศึกษามากหรือน้อยเพียงใดปัจจัยภายในใดที่เป็นจุดแข็งที่เอื้อให้สถานศึกษาใช้พัฒนาคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนที่ไม่เอื้อให้สถานศึกษาดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในดังนี้

2.1.1 ด้านโครงสร้างได้แก่โครงสร้างการแบ่งงานนโยบายของสถานศึกษาเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเครือข่ายสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม

2.1.2 ด้านสมรรถนะทางการบริการและคุณภาพของผลผลิตได้แก่ความสามารถในการบริการของสถานศึกษาคุณภาพของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการเกียรติประวัติความภาคภูมิใจจัดการศึกษาสอดคล้องตามความต้องการของท้องถิ่นอัตราการเรียนต่อการประกอบอาชีพการมีงานทำ

2.1.3 ด้านบุคลากรได้แก่อัตราส่วนครูต่อนักเรียนวุฒิการศึกษากับวิชาที่สอนคุณภาพของครูโอกาสความก้าวหน้าคุณธรรมจริยธรรมเกียรติประวัติของครูและบุคลากร

2.1.4 ด้านการเงินได้แก่ความสามารถในการบริหารงบประมาณความคล่องตัวในการเบิกจ่ายถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้

2.1.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์และปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้แก่อาคารสถานที่ระบบสาธารณูปโภคการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการเรียนการสอนเอกสารสื่อครุภัณฑ์เพียงพอแหล่งบริการแหล่งเรียนรู้การบำรุงรักษาครุภัณฑ์ที่ยั่งยืน

2.1.6 ด้านการบริหารและการจัดการได้แก่ระบบการวางแผนการกำกับติดตามประเมินผลและการรายงานการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้การจัดการให้ชุมชนมีส่วนร่วมประชาสัมพันธ์สถานศึกษาการจัดระบบประกันคุณภาพภายในผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารจัดการ

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามว่าปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของสถานศึกษาถ้ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใดปัจจัยภายนอกใดถือเป็นโอกาสที่เอื้อให้สถานศึกษาได้เพิ่มภารกิจขยายการดำเนินงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้นปัจจัยภายนอกถือเป็นอุปสรรคไม่เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณภาพการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังนี้

2.2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ โครงสร้างประชากร

2.2.2 จำนวนประชากรระดับการศึกษาทัศนคติความเชื่อ
ขนบธรรมเนียมสุขภาพอนามัยระบบสาธารณสุขโภชนาการคมนาคมสภาพทางภูมิศาสตร์การอนุรักษ์
ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

2.2.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การผลิตคิดค้นความเจริญก้าวหน้า
เครื่องจักรกลอุตสาหกรรมเครื่องคอมพิวเตอร์การจัดการด้านเทคโนโลยีเทคโนโลยีการสื่อสารความรู้
วิทยาการภูมิปัญญาแขนงต่างๆ ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการศึกษา

2.2.4 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ โครงสร้างทางรายได้การกระจายรายได้
ภาวะเงินเพื่อการจ้างแรงงานอัตราการว่างงานความสมดุลของรายรับรายจ่ายครอบคลุมความมั่นคงใน
อาชีพ

2.2.5 ด้านการเมือง ได้แก่ นโยบายพรรคการเมืองพฤติกรรมทาง
การเมืองระเบียบวิธีปฏิบัติของรัฐ ความขัดแย้งทางการเมืองการได้รับความช่วยเหลือที่แผ่มาจาก
นักการเมือง ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการของ
สถานศึกษาเพราะสภาพแวดล้อมอันประกอบด้วยทุกส่วนของสถานศึกษาและชุมชนทั้งใกล้และไกล
ภายในและภายนอกสถานศึกษามีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งสิ้นสภาพแวดล้อม
บางส่วนมีผลกระทบในทางบวกเป็นผลดีต่อการจัดการศึกษาส่งผลให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ
ตามเป้าหมายที่ต้องการแต่สภาพแวดล้อมบางส่วนส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา
ซึ่งจำเป็นต้องหาทางแก้ไขก่อนที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไปสู่ความล้มเหลว

3. การประเมินสภาพของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการประมวลสรุปผล
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโดยผ่านการพิจารณาจัดเรียงประเด็นตาม
กลุ่มและสมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าภายใต้เหตุผลข้อมูลที่ปรากฏข้อมูลมีความชัดเจนมีส่วนเกี่ยวข้องให้
การยอมรับการเรียงลำดับและสรุปโดยไม่มีการขัดแย้งซึ่งเมื่อประเมินประเด็นต่างๆ จำแนกเป็น 4
กลุ่มดังนี้

3.1 การหาวิธีปรับปรุงจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง

3.2 การนำจุดแข็งที่มีอยู่ไปใช้

3.3 การปรับปรุงสรรคให้เป็นโอกาส

3.4 การนำโอกาสที่มีอยู่ไปใช้

เมื่อสถานศึกษาทราบสภาพของตนเองโดยรวมและทราบว่าสถานศึกษามี
สมรรถนะที่จะสามารถจัดการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การจัดการศึกษาสัมฤทธิ์ผล

4. การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่ง ทิพรัตน์ เสมสันทัด
(2546, น.42 -53) ได้กล่าวถึงการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า เป็นขั้นตอนที่นำ

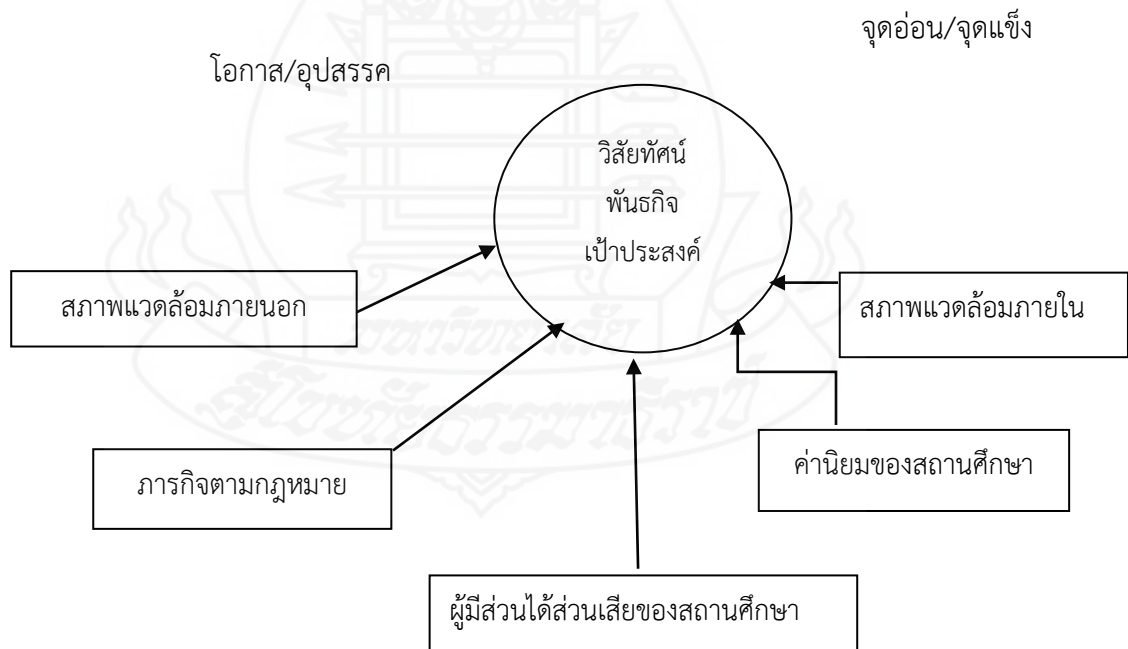
ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายในและผลการประเมินสภาพของสถานศึกษารวมทั้งเป้าหมายของรัฐและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้ทิศทางของสถานศึกษาในอนาคตส่งผลให้เกิดการประสานงานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในอันที่จะร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาต้องให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดระดมสมองคิดหาคำตอบจากคำถาม 3 ประการ

4.1 บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องการเห็นภาพของสถานศึกษาเป็นเช่นไร
ในอนาคตคำตอบที่ได้คือการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4.2 สถานศึกษาจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อไปถึงสภาพที่คาดหวังนั้นคำตอบที่ได้คือการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา

4.3 หากไปถึงสภาพที่คาดหวังนั้นได้จริงใครจะเป็นผู้รับผลประโยชน์และได้
ประโยชน์จากอะไรบ้างคำตอบที่ได้คือการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กล่าว
มาแล้วข้างต้นสรุปเป็นแผนภูมิที่ 1 ได้ดังนี้ (ทิพรัตน์ เสมสันทด, 2546, น.42 -53)



ภาพที่ 2.1 แนวทางการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

จากแผนภูมิมีคำสำคัญที่ควรทำความเข้าใจดังนี้

วิสัยทัศน์ (vision) คือ “จุดมุ่งหวังความตั้งใจความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าจะเป็นในอนาคตโดยการมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาสคู่อุตสาหกรรมเพื่อประกอบการมองอนาคตแต่มีข้อดีเพียงอย่างเดียวจะต้องมีจินตนาการความฝันในอนาคตด้วย”

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์มีดังนี้

1. ขอบเขตความต้องการ (needs) ขององค์กร
2. ค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีมีดังนี้

1. มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอาจเขียนในรูปของความเรียงหรือจะเขียนเป็นข้อๆ ก็ได้ พันธกิจ (mission) หมายถึงแนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความ พันธกิจ (mission statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมและจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึงวิสัยทัศน์ตลอดจนบ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กรและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรองค์ประกอบของข้อความพันธกิจประกอบด้วย

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ
2. ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
3. วิธีการดำเนินงาน
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร
5. ความเชื่อค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร
6. หลักการพื้นฐานขององค์กร

เป้าประสงค์ (objectives) หมายถึงการกำหนดความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่มุ่งมั่นจะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์เพื่อให้เป็นกรอบชี้แนะในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและประเมินผลกระบวนการดำเนินงานหรืออาจจะกล่าวได้ว่าใครจะได้รับประโยชน์อะไรจำนวนเท่าใดจากที่กำหนดไว้ในพันธกิจ ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้

1. ต้องได้มาจากการระบุว่าการกิจขององค์กรคืออะไร
2. ต้องมีรูปธรรมเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
3. สามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่ายสะดวกต่อการกระจ่ายงาน
4. มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคน
5. สามารถจัดการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆได้หลายๆเรื่องในคราวเดียวกันไม่ใช่แก้ไขทีละ

งาน

6. เป็นความจำเป็นและต้องการของส่วนรวมและผู้เกี่ยวข้องทุกคน
5. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นการสร้างทางหรือออกแบบกลยุทธ์

การวิเคราะห์ทางเลือกการผสมผสานการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาโอกาสอุปสรรคจุดแข็งจุดอ่อนในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนภารกิจตามกฎหมายและนโยบายเฉพาะของหน่วยเหนือการตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งโดยปกติจะกำหนดไว้ 3 ปีตามเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนสภาพภาพของสถานศึกษาพิจารณาจุดแข็งนำไปใช้แก้ไขจุดอ่อนปรับปรุงสรรคให้เป็นโอกาสและการนำโอกาสที่มีอยู่ไปใช้

2. พิจารณาการจัดวางทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อวางกลยุทธ์ให้สอดคล้อง

3. พิจารณาตรวจสอบประเด็นที่เป็นวิกฤตหรือโอกาสสำคัญต่อการดำเนินของสถานศึกษาเพื่อนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มากำหนดกลยุทธ์

4. พิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงโอกาสอุปสรรคจุดแข็งจุดอ่อนเพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการดำเนินการระดับของกลยุทธ์แบ่งได้เป็น 3 ระดับดังนี้

- 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน

- 4.2 กลยุทธ์ระดับแผนงานจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปกำหนดเป็นงานและโครงการ

- 4.3 กลยุทธ์ระดับโครงการเป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อนำกลยุทธ์ไปกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาก็นำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับไปใช้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรคือส่วนที่กำหนดเป็นแผนงานของสถานศึกษา

กลยุทธ์ระดับแผนงานคือส่วนที่กำหนดเป็นโครงการของสถานศึกษา

กลยุทธ์ระดับโครงการคือส่วนที่กำหนดเป็นกิจกรรมของสถานศึกษา

5. การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์

การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์ (ทิพรัตน์ เสมสันทัต, 2546, น.43 -45) เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระยะปานกลาง (3 – 5 ปี) ซึ่งจะระบุถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่ามุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไรกรอบแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือแผนงานกลยุทธ์ระดับแผนงานโครงการวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมาย (ผลผลิต, ผลลัพธ์) และตัวชี้วัดความสำเร็จการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายของแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนงบประมาณมุ่งเน้นผลงานให้ความสำเร็จต่อผลลัพธ์หรืออุดมมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายจึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานซึ่งมีประเด็นที่ต้องคิดวิเคราะห์ประเมินดำเนินการดังนี้การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายของแผนงานวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการผลลัพธ์และผลผลิต การวัดผลการดำเนินงานเป็นการกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไรรันนั้นคือผู้ประเมินจะต้องกำหนดได้ว่าการดำเนินงานแต่ละงาน/โครงการมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร

การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างไรผลผลิต(outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของการดำเนินงานคืออะไรจะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดซึ่งตัวชี้วัดนี้จะทำหน้าที่บอกคำตอบของแต่ละประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงานจำเป็นต้องเข้าใจกับคำตอบนี้

5.1 ผลผลิต (outputs) คือ สิ่งของหรือบริการซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จจากกระบวนการผลิตจะตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่ได้รับการดำเนินการกิจกรรมใดๆเช่นจำนวนครูที่ผ่านการอบรมจำนวนนักเรียนที่ผ่านการสอบในแต่ละวิชาเป็นต้นตัวชี้วัดผลผลิตจะต้องแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมได้แก่

5.1.1 ปริมาณที่เสร็จควรมีกำหนดปริมาณงานที่ตรวจนับได้อันแสดงถึงจำนวนงานที่ทำจำนวนบริการหรือจำนวนประชากรที่ได้รับการบริการจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติการวัดปริมาณงานที่สำเร็จจึงเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่กำหนด

5.1.2 งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบงบประมาณที่จ่ายในการดำเนินงานกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับและต้นทุนของหน่วยผลผลิตที่จ่ายจริง

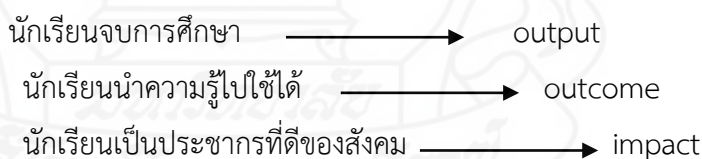
5.1.3 คุณภาพของผลผลิตการวัดคุณภาพของผลผลิตเป็นการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดแต่หากผลงานไม่มีคุณภาพตามที่กำหนดก็ไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จได้

5.1.4 เวลาดำเนินการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนดเพราะการที่หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้ย่อมบ่งบอกถึงความสามารถไม่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

5.2 ผลลัพธ์ (outcomes) คือผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ) ที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่าทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการโครงการนั้นๆ ผลลัพธ์จะมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมคือคำตอบของคำถามว่าจะนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่อย่างไรเช่นจำนวนครูที่ผ่านการอบรม (output) สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการได้ (outcome)

5.3 วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย (objective) คือการระบุว่าผลลัพธ์ของงาน/โครงการคืออะไรซึ่งเป็นการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ว่าผลสำเร็จของจุดมุ่งหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการต่างๆที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรมนั้นคืออะไรซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานต่อไป

5.4 ผลกระทบ (impact) เป็นการตรวจสอบผลกระทบของโครงการเน้นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจากประสิทธิผลของโครงการโดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าประสงค์ของการพัฒนาตามกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) ได้หรือไม่เช่น

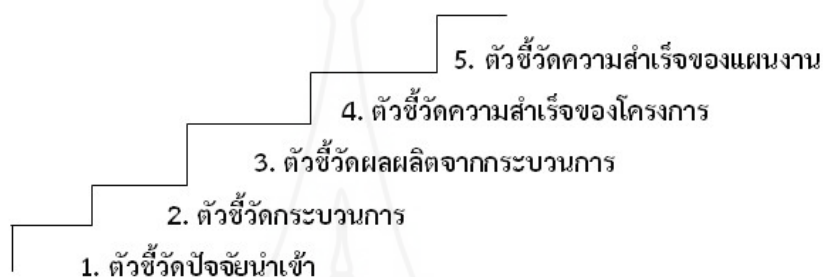


5.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicator : KPI.) ตัวบ่งชี้ดัชนีบ่งชี้ (indicator) เป็นตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมซึ่งแสดงผลเป็นค่าของการประเมิน

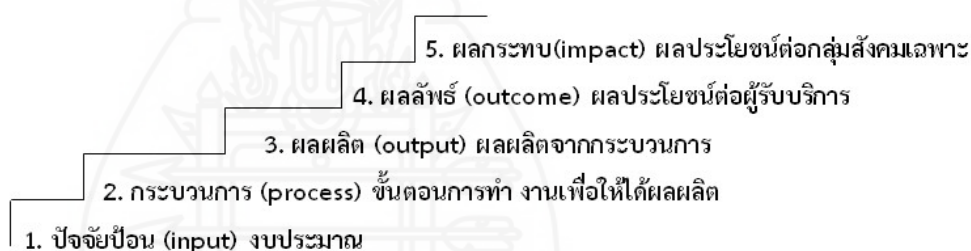
ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (performance indicator) เป็นสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (key performance indicator) เป็นตัวแทนที่บ่งบอกความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษาจึงหมายถึงสิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้เปรียบเทียบได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันดังแผนภูมิที่ 2 และแผนภูมิที่ 3 (ทิพรัตน์ เสมสันทัต, 2546, น. 46)



ภาพที่ 2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ



ภาพที่ 2.3 การวัดผลการดำเนินงาน

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีมีดังนี้

เนื่องจากในแต่ละประเด็นที่เราต้องการจะประเมินอาจมีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้หลายตัวจึงจำเป็นต้องมีแนวทางคัดเลือกตัวชี้วัดที่ดีซึ่งตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ, 2544, น.43 – 44)

1. สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมินพิจารณาได้จาก

1.1 ความเที่ยงตรง (validity) ตัวชี้วัดจะต้องตรงและครอบคลุมตามประเด็นการประเมินเช่นถ้าต้องการจะประเมินความสำเร็จของโครงการตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องสะท้อนความสำเร็จและครอบคลุมองค์ประกอบของความสำเร็จ

1.2 ความเชื่อถือได้ (reliability) ตัวชี้วัดต้องให้ค่าจากการวัดที่เชื่อถือได้หรือให้ค่าคงที่ในช่วงเวลาเดียวกันถ้าทำการวัดซ้ำเช่นเวลาที่เสร็จงบประมาณที่ใช้เป็นต้น

2. เป็นรูปธรรมทำให้สามารถวัดหรือสังเกตเช่นสัดส่วนของงานที่เสร็จ
3. ได้รับการยอมรับจากผู้ใช่ผลการประเมิน

6. แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาเพราะไม่ว่าจะวางแผนดีสักเพียงใดแต่ไม่ได้นำไปใช้ก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างแน่นอน สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ให้ชัดเจนและที่สำคัญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคนจะต้องทราบขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจนหลังจากสถานศึกษาได้กรอบแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับแผนงานวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จแล้วนั้นต่อไปสถานศึกษาจะต้องจัดทำโครงสร้างแผนงานและจัดทำโครงการดังนี้ (ทิพรัตน์ เสมสันทด, 2546, น.48 – 53)

1. การจัดทำโครงสร้างแผนงานดำเนินการดังนี้

- 1.1 นำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาเป็นแผนงานของสถานศึกษา
- 1.2 นำกลยุทธ์ระดับแผนงานมาเป็นโครงการในแผนงาน

2. การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

- 2.1 งบประมาณตามโครงสร้างแผนงานและโครงการตามที่กำหนดในกลยุทธ์
- 2.2 การปรับแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

การประจำปี

เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปใช้โดยในรูปของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ต้องมีการตรวจสอบการดำเนินการใน 2 กิจกรรมดังนี้

1. ตรวจสอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2541, น.93-95) ได้กำหนดการปฏิบัติไว้ 3 กิจกรรมย่อยคือ

1.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการศึกษาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในระหว่างการทำงานตามกลยุทธ์หรือไม่หากเปลี่ยนแปลงควรจะมีการเปลี่ยนแปลงในระดับใดดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ในกรณีที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเช่นการพัฒนาการส่งเสริมการปรับปรุงการเร่งรัดและเพิ่มขยายเป็นต้นให้ใช้กลยุทธ์การคงความต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ โดยเน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

ระดับที่ 3 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินงานควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตโดยเน้นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม

ระดับที่ 4 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/โครงการภายใต้แผนควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรงโดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ

ระดับที่ 5 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรโดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกแผนงาน

1.2 การจัดทำระบบกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน/โครงการได้ดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ 3 กิจกรรมดังนี้

1.2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารทุกระดับเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและงาน/โครงการภายใต้แผนงานและจัดทำผังการปฏิบัติงาน (gantt chart) รวมทั้งผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) ซึ่งเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงานเดียวกันและเชื่อมโยงกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน

1.2.2 จัดฝึกอบรมบุคลากรระดับปฏิบัติการให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ

1.2.3 จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system: MIS) ที่เน้นความชัดเจนของการออกแบบระบบข้อมูลพื้นฐานความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความถูกต้องวิธีการวิเคราะห์ผลทางสถิติการนำเสนอสารสนเทศการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ

1.3 การตรวจสอบระบบกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการทบทวนการเตรียมการและการจัดระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่เตรียมไว้ตลอดจนการดำเนินงานนั้นถูกต้องสมบูรณ์ชัดเจนหรือไม่เพียงใดซึ่งควรจะได้ตรวจสอบประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.3.1 บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานงาน/โครงการ

1.3.2 ผังการปฏิบัติงานสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

1.3.3 มีการดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน

1.3.4 การดำเนินกิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.3.5 การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
ผู้รับบริการโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน

1.3.6 บุคลากรได้รับเงินจัดสรรเพื่อปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจ
หลักได้อย่างเต็มที่

1.3.7 บุคลากรได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

1.3.8 ตัวชี้วัดผลงานในแต่ละขั้นตอนของงานได้ถูกนำมาใช้เป็น
หลักฐานในการประเมินบุคคลในทางปฏิบัติ

2. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ไว้ 2 กิจกรรมคือการ
ประเมินผลกระบวนการและการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การประเมินผลกระบวนการประกอบด้วย

2.1.1 ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนว่าช่วยส่งเสริมหรือ
เป็นอุปสรรคในการประเมินผลงานของงาน/โครงการในระยะเวลาที่กำหนด

2.1.2 ประเมินผลการจัดหาทรัพยากรของโครงการแต่ละขั้นตอนตาม
กำหนดเวลา

2.1.3 ประเมินผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่
นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการที่มีต่อกระบวนการที่มีต่อกระบวนการดำเนินงาน

2.1.4 ประเมินผลการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่าย
โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

2.1.5 สำนวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) เช่น
หน่วยงานภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณหน่วยงานภาคเอกชนที่สนับสนุนเงิน
อุดหนุนหน่วยงานคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของรัฐบาลกลุ่มพิทักษ์สิทธิต่างๆ ขององค์กรพัฒนาเอกชน
และประชาชนในท้องถิ่น เป็นต้น

2.2 การประเมินผลความสำเร็จของโครงการ

2.2.1 ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวชี้วัดที่
กำหนดไว้

2.2.2 ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการตาม
ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้รวมทั้งประเมินผลกระทบของงาน/โครงการที่มีต่อแผนงาน

2.2.3 ประเมินผลโดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (cost-effectiveness)
ของงาน/โครงการ

2.2.4 ประเมินผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่ นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการที่มีต่อความสำเร็จของแผนงานและผลสำเร็จของงาน/ โครงการภายใต้แผนงาน

สรุปได้ว่าการทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาตลอดแนวจะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วยการรวบรวมและการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา จากข้อมูลสารสนเทศและจากสภาพจริงแล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อปรับใช้เป็นแผนงาน ต่างๆขององค์กรจะถูกแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและนำมาดำเนินงานในขั้นตอนการ ปฏิบัติงานตามโครงการภายใต้แผนงานโดยมีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ด้วยการติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินกระบวนการรวมทั้งประเมินผลสำเร็จทั้งในระดับแผนงานและระดับโครงการสุดท้ายก็จะ นำไปสู่การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา

เสกสรร หมู่วิเศษ (2552) กล่าวถึงขั้นตอนของการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์มี ดังนี้

1. ทบทวนภารกิจของโรงเรียนเพื่อให้ทราบว่ามีขอบข่ายงานและ ภาระหน้าที่อะไรบ้างและสามารถทราบว่ามีอะไรเป็นงานหลักงานรองและงานสนับสนุนรวมทั้งได้ ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
2. วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันมีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีที่สำคัญ เช่น การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานการวิเคราะห์ความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง เป็นต้น
3. กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมาย/ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพ อนาคตของผู้นำและสมาชิกในหน่วยงานและการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนท้าทายมีพลังและ มีความเป็นไปได้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อขององค์กรด้วยเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะ สะท้อนอนาคตของหน่วยงานภารกิจเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดหมาย ปลายทางตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์โดยกำหนดขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคตโดยมี ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้
4. กำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จเป็นยุทธวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลตาม เป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้
5. จัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการเป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน/ โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละปีมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและแต่ละ แผนงาน / โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้

6. ดำเนินการตามแผนเป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติโดยมีกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนงาน / โครงการ

7. ประเมินผลและรายงานเป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการนำแผนปฏิบัติหรือไม่มากนักน้อยเพียงใดมีอุปสรรคและปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างไรบ้างนอกจากนี้จะต้องรายงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นนักเรียนผู้ปกครองครูคณะกรรมการโรงเรียน/ชุมชนและหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัดเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนด้วย

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545, น.16-18) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษาเป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อนจุดแข็งหรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการกำหนดความมุ่งหวังทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานเป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษาเป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545, น.17) กล่าวว่า การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดสถานภาพขององค์กร
3. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
4. การกำหนดกลยุทธ์

สรุปว่า การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการเพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรในลักษณะขององค์รวมยึดกลยุทธ์เป็นหลักเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นเป็นลักษณะของการมองภาพรวมเน้นทั้งกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวข้องกับทุกส่วนทุกฝ่ายทุกขั้นตอนและทุกคนเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ เตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา และการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรีเขต 1

3.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรีเขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ดำเนินงานพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่3) พ.ศ. 2553 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศเป็น 225 เขตเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรีเขต 1 มีสำนักงานตั้งอยู่ที่เลขที่ 9 ถนนรัตนธิเบศร์ ตำบลบางกระสอ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี มีพื้นที่ดูแลรับผิดชอบจำนวน 2 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอเมืองและอำเภอบางกรวย มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 32 โรงเรียน ประกอบด้วยอำเภอเมือง 23 โรงเรียน และอำเภอบางกรวย 9 โรงเรียน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมดจำนวน 1,263 คน จำนวนนักเรียนทั้งหมด 17,932 คน เป็นนักเรียนชาย 9,237 คน และนักเรียนหญิง 8,695 คน

3.2 โครงสร้างการบริหารงาน

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรีเขต 1 ได้แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 8 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

- 1) กลุ่มอำนวยการ
- 2) กลุ่มนโยบายและแผน
- 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- 8) หน่วยตรวจสอบภายใน

3.3 บทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรีเขต 1 มีบทบาทในการจัดการศึกษาดังนี้

3.3.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

3.3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและ

หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงาน

3.3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.10 ประสานส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการการศึกษา

3.3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่

3.3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3.4 ทิศทางในการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนและจริงจังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาตามบริบทโดยยึดโรงเรียนและท้องถิ่นเป็นฐาน และน้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงานและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางการพัฒนา โดยผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน ผู้ปกครอง ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานมาสู่บทบาทของการร่วม

แรงร่วมใจ ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นตัวป้อนของระบบการศึกษา และระบบสังคมให้มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างยั่งยืน การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1 มีแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการอย่างสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ เพราะแต่ละกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเลือกปรับและบูรณาการแนวพัฒนา ตามบริบท ภูมิสังคม ข้อมูล และจุดเน้นแต่ละปี ให้เป็นองค์รวมโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมเป็นแรงผลักดันที่สำคัญมีเครือข่าย และทีมงาน เป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยให้เกิดกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1, 2553, น.1-10)

3.5 แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา

3.5.1 ภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินงานตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่ศึกษามีคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีรวมทั้งพิจารณาการตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัวองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาแนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

3.5.2 นโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี

เขต 1

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนางองค์กรให้พร้อมบริการ

จุดเน้นที่ 1 Resort – Office

จุดเน้นที่ 2 e – Office

จุดเน้นที่ 3 5 หน่วยงานสร้างสรรค์สังคม

จุดเน้นที่ 4 เพิ่มโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวិชาการเพื่อการเรียนรู้

จุดเน้นที่ 5 ICT เพื่อการเรียนรู้

จุดเน้นที่ 6 พัฒนากระบวนการคิด

จุดเน้นที่ 7 พัฒนาการอ่านเขียน

- จุดเน้นที่ 8 ห้องเรียนคุณภาพ
 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน
 จุดเน้นที่ 9 5 เรื่องประเทืองปัญญา
 จุดเน้นที่ 10 1 คน 1 ปี 1 นวัตกรรม
 จุดเน้นที่ 11 รางวัลเสมาทอง
 จุดเน้นที่ 12 คุณธรรมนำความรู้
 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
 จุดเน้นที่ 13 พัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดดสู่ความเป็นเลิศ
 จุดเน้นที่ 14 อาเซียน
 จุดเน้นที่ 15 ดำรงคุณภาพอย่างยั่งยืน
 จุดเน้นที่ 16 SBM (School Based Management)

กล่าวโดยสรุปแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาและการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภูเขต 1 ครั้งนี้ดำเนินการในลักษณะองค์รวมภารกิจการปฏิรูปทุกเรื่องต้องเตรียมการและดำเนินการประสานให้สอดคล้องกันทุกระดับจึงจะส่งผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ในส่วนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อย่างต่อเนื่องและจริงจังดังกล่าวมาข้างต้นถึงแม้จะอยู่ในระหว่างดำเนินการและพัฒนาปรับปรุงโดยมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องและจริงจังเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธวัชชัย บำรุงยศ (2550, น.53-55) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสเบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการจัดวางทิศทางขององค์กร และด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

นันทพล พงษ์ศรีอ้อย (2550, น.117-135) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีโดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางการศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสถานภาพสถานศึกษา และแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาและการประเมินสภาพ สถานศึกษา และมีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษารองลงมา คือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการศึกษาเบื้องต้น ด้านสถานภาพ สถานศึกษา ตามลำดับ 3) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การเปรียบเทียบ สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัญชลี คำพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) การวิจัยปรากฏผล ดังนี้ 1) ระดับสภาพการ วางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การจัดทำแผน การปรับปรุงแผน และการเตรียมการวางแผน ส่วนการนำแผนไปสู่ การปฏิบัติมีสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด 2) ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหาร การศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูและ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับน้อย ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหา น้อย 3 ลำดับแรก คือ การเตรียมการวางแผนการการจัดทำแผน การปรับปรุงแผนและการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ

วิโรจน์ พลจันทร์ (2551, น.103-105) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่าทุกด้านคือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้านการประเมินสภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้นก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมพบว่าสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน (เล็ก กลาง ใหญ่) มีระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน และจากการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ควรจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันที่สุด ควรยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์

ประยูร ดอกลำไย (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายชั้นตอนพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.055) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 6) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจำแนก ตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มนู เมืองมุงคุณ (2552, น.65) ได้ศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการดำเนินการตามแผน ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการศึกษาสภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ตามลำดับ และให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการศึกษาสภาพของสถานศึกษาได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

กลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้แก่ ควรกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้แก่บุคลากรและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ได้แก่ ควรกำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้านการดำเนินการตามแผนได้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลและรายงานได้แก่ ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

วรรณ สุภาพุฒ (2553, น.85) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

หยดฟ้า ราชมณี (2554, บทคัดย่อ) การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะการดำเนินการในด้านการประเมินสถานภาพการจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและพบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวมได้แก่อายุของผู้อำนวยการโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียนซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนแต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้นที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โคราจ (Korach, 1998) ได้ทำการวิจัยการวางแผนของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนหลายแห่งมีความคล้ายคลึงกัน ด้านความเป็นมาตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้สู่ชั้นปฏิบัติการองค์กรแต่ละแห่งดำเนินงานตามพันธกิจที่วางไว้ ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

แมรี (Marie, 1998) ได้ศึกษาค้นคว้าธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนและชุมชนของชาวนามิเบีย ซึ่งมีจุดประสงค์สนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ทางการศึกษาชุมชน คือ มีการร่วมมือกัน ระหว่างโรงเรียนและชุมชนรอบข้าง ซึ่งได้ช่วยเพิ่มคุณภาพและความสัมพันธ์ทางการศึกษา ซึ่งก่อนชาวยุโรปเข้ามาติดต่อนามิเบีย (Namibia) ชุมชนได้เป็นตัวแทนทางการศึกษาโดยตรงและเป็นขั้นตอน คือ ฝึกให้คนหนุ่มสาวมีความรับผิดชอบช่วยเหลือกัน ในชุมชนในช่วงปี 1800 การศึกษาแบบยุโรปได้เริ่มมีบทบาท บทบาททางการศึกษาในชุมชนจึงลดลงปัจจุบัน

กระทรวงศึกษาและวัฒนธรรมของนามิเบีย (MBEC) ได้ร่วมมือกับ ผู้ลงทุนทางการศึกษาและการ คำนวณนี้ชี้ให้เห็นว่า การร่วมมือระหว่างผู้ลงทุนทางการศึกษาจะสามารถทำให้จุดประสงค์ทางการ ศึกษาของชาติประสบผลสำเร็จได้

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของ คณะกรรมการ ในการพัฒนาและการนำแผนประกอบไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการ ศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียนและสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์จากเอกสาร ผล การศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีภาระมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผนทำให้ กังวลใจคณะ ครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนน้อยหรือไม่ได้รับ การ อบรมเลย ทำให้ขาดความมั่นใจในวัตถุประสงค์ของแผน

ไพรซ์ (Price, 2002, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไป ปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขตประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไป ปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้การ ประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียนโดยการ เปรียบเทียบกับผู้บริหารและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพการสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลายมัธยมตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ ในบางระดับตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริงประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียง เล็กน้อยต่อผลลัพธ์และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทาง สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการ วางแผน