

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน
 - 2.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา
 - 2.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 2.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผน
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์การ เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์การไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และที่จะมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยขอเสนอความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งวิธีการวางแผนได้ถูกพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

ยุคของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพขององค์กรในขณะที่สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบกับองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์จึงมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารยุคมุ่งเน้นคุณภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของ ศิลป์และศาสตร์ที่เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์หมายถึงเรื่องของ การวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการให้สรรพกำลังและเทคนิคอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จำทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางครั้งจึงมีผู้เปรียบการวางแผนกลยุทธ์ว่าไม่แตกต่างไปจากตำราพิชัยสงครามที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธวิธีสำหรับรุกรบไปข้างหน้าเพื่อชัยชนะเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงถูกเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “การวางแผนเชิงรุก”

การวางแผนกลยุทธ์ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นแผนที่ช่วยทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้นหลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม ๆ หรือสถานการณ์ที่อาจล้าหลัง โดยมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานประจำที่ทำอยู่ไปคิดสร้างภาพอนาคตที่ดีกว่า ที่เหมาะสมกว่าและที่เป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต ทั้งนี้ อาจด้วยวิธีการที่ประหยัดทรัพยากรมากที่สุด โดยอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์และความ เป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก จากการวิเคราะห์ว่าอะไรคือโอกาสและข้อจำกัดโดยการ ตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งในด้านใด และอะไรบ้าง ซึ่งจากความสามารถ รู้เขารู้สภาพแวดล้อมภายนอก และรู้เรารู้จุดอ่อนจุดแข็งของตน ผู้บริหารก็ จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรได้

หลักการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมักขึ้นอยู่กับพัฒนาการเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรต้องได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และต้องปรับขีดความสามารถในการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งอาจขยายความได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์คือวิธีหรือการวางแผนที่เกี่ยวข้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนั้น การวางแผนกลยุทธ์ยังหมายถึงส่วน

ประกอบของเป้าหมายและนโยบายหลักต่าง ๆ ที่ถูกรวบรวมขึ้นจนกลายเป็นภารกิจที่เฉพาะอย่าง โดยอย่างหนึ่ง ซึ่งส่วนมากมักจะกลายมาเป็นแนวทางพื้นฐานขององค์การที่จะยึดถือไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543, หน้า 11 – 13)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ มักใช้คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีขอบเขตกว้างและมีผลกระทบต่อลักษณะความเป็นไปขององค์การในอนาคต โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างทางที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์การ การที่จะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่าวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 5) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่คิดค้นทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรอยู่รอดสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะมีสภาวะวิกฤตหรือคิดค้นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ (วิสัยทัศน์) ที่โดดเด่นหรือดีที่สุด (เอกสารชุดฝึกอบรมการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการการตัดสินใจในปัจจุบัน อย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 10) การวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนและเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัวเป็นการวางแผนแบบมีทิศทางแต่ก็มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์, 2544, หน้า 22) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องป้องกันปัญหาและรองรับการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์, 2544, หน้า 5) แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่แนบยุทธวิธีทางปฏิบัติเฉพาะที่มีการจัดลำดับความสำคัญ เป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นแผนที่ยกเว้นจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมและระดับสมองขององค์กร (อุทิศ ขาวเขียว, 2544) แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร (Strickland, 1996, p. 20)

สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึงการจัดกรอบหรือเค้าโครงการทำงาน เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเป็นฐานสำคัญ มีการกำหนดทิศทาง ภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องเกิดขึ้นจากทุกฝ่ายในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ

ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตลอดทุกมิติขององค์การ รวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานในองค์การที่ซับซ้อนหรือองค์การที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางเทคนิควิทยาการต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดผลที่เป็นโอกาส และอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ โดยปรับขีดความสามารถขององค์การให้ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์” เป็นสิ่งจำเป็นในยุคของความผันผวนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพราะสาเหตุนี้

1. การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่จะใช้วิธีคาดคะเนจากข้อมูลที่ยึดถือจากผลงานในอดีต แต่ไม่สามารถบอกทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต

2. การวางแผนแบบเดิมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและไม่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือลดการดำเนินการในสิ่งที่กำลังทำอยู่

3. การวางแผนแบบเดิมจะให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังนั้นข้อมูลสำหรับการวางแผนส่วนใหญ่จะจำกัดอยู่กับการติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจมากกว่าสภาพทางสังคม การเมือง และปัญหาอื่น ๆ

4. การตัดสินใจต่าง ๆ พิจารณาในขอบเขตที่จำกัด จึงไม่ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Stakeholders)

5. แผนที่จัดทำให้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแผนประจำปีเท่านั้น

6. การวางแผนแบบเดิมมีแต่รายละเอียดทางงบประมาณ แต่ขาดความชัดเจนในกรอบแนวทางเพื่อให้องค์กรพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

7. การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่ขึ้นำองค์กรให้ขยายตัวในเชิงปริมาณ โดยมองข้ามงานสำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการภายใน (พวงรัตน์ เกษรสุวรรณ, 2543, หน้า 24 – 25)

ความแตกต่างในการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

แผนกลยุทธ์มีความแตกต่างจากแผนโดยทั่วไปกล่าวคือ ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งไทยและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป สรุปความได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540, หน้า 5; ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 10; สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2544, หน้า 21 – 22; Strickland, 1996, p. 20)

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างในการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

แผนกลยุทธ์	แผนทั่วไป
- เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพในอนาคต มาเชื่อมโยงกับข้อมูล และสภาพการณ์จริง ของปัจจุบันซึ่งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ - เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับ ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพ แวดล้อมภายใน - เน้นการวางแผนเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องคิดใหม่ ทำใหม่ปรับเปลี่ยน และสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ - เน้นการวางแผนที่มีสภาพเป็นพลวัต (Dynamic) มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้อง กับสภาพการณ์ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์ จึงมักไม่มีขอบเขตกำหนดตายตัวแม้ในระบบ ภาครัฐจะมีการกำหนดช่วงจัดทำไว้เพื่อเสนอ ของงบประมาณทุก 3 ปี แต่ผู้บริหารองค์กรและ ต้องจัดให้มีการปรับแผนภายในอยู่เสมอ - เน้นการวางแผนขององค์กร เพื่อองค์กร ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ย่อมมีเอกลักษณ์ ที่แตกต่างกัน และเป็นการวางแผนที่จัดวาง ทิศทางของตัวเองไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ - เป็นแผนที่ทำได้	- เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพของ องค์กร ในปัจจุบันไปเชื่อมโยงเหตุการณ์อนาคต ไม่จำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ - เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับ ข้อมูลสภาพภายในขององค์กร โดยวิเคราะห์ ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก - เน้นการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ให้ หหมดไป และพัฒนาสิ่งใหม่ตามความต้องการ ของบุคลากร หรือเจ้าขององค์กร เป็นสำคัญ - เน้นการวางแผนที่มีช่วงระยะเวลาการจัดทำที่ชัดเจน และมีสภาพคงที่ (Statistic) ขาดการปรับ ตัว แผนที่จัดทำมีหลายโครงการและกำหนดให้ ดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ - การวางแผนของหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านมาจัดทำ ขึ้นเพื่อรองรับนโยบายตามที่หน่วยงานต้นสังกัด สั่งการวางแผนเพียงเพื่อกำหนดแนวทางในการ ใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ได้ เน้นการจัดวางทิศทางของหน่วยงานเอง - เป็นแผนที่อยากได้เป็นส่วนใหญ่ เป็นแผนใน อุดมคติ โดยเฉพาะแผนในระยะยาว และเป็น แผนที่ผู้บริหารสั่งลงมา

จุดเด่นของการวางแผนกลยุทธ์

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในว่ามีผลกระทบต่องค์กรทั้งในแง่ของโอกาส ปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร
2. แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผน 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น
3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
4. เน้นจุดหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้เพราะกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด
5. เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรมีวัฏจักร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่
6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช้การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้าน แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

วิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นั้น ได้เริ่มใช้มานานแล้ว ซึ่งในระยะแรก ๆ นั้น จะให้กันในวงการธุรกิจ และทหาร สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปนั้น ยังไม่ค่อยได้นำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้เท่าที่ควร ได้มีการแบ่งวิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ช่วง ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 7-8)

1. การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Control) ช่วง ค.ศ. 1890 – 1930 เป็นช่วงแรกที่ภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการผลิตสินค้าและใช้วิธีการควบคุมทางการเงินและงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยที่มีอยู่ให้ถูกใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. การวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) ช่วง ค.ศ. 1930 – 1950 เป็นช่วงที่ภาคธุรกิจเอกชนมีกิจการที่ใหญ่ขึ้น ซับซ้อนขึ้น มีการวิเคราะห์แนวโน้มคาดการณ์อนาคต ดังนั้นจึงให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผนระยะยาว
3. การกำหนดนโยบายทางธุรกิจ (Business Policy) ช่วง ค.ศ. 1950 – 1970 เป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มผันแปร เพราะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นในช่วงนี้ จึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากนั้นก็จะมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรากฏ

4. การวางแผนกิจการ (Corporate Planning) ช่วง ค.ศ. 1970 – 1980 เป็นช่วงที่ผู้บริหารกิจการได้พยายามวางแผนการดำเนินงานให้ครอบคลุมภารกิจขององค์กร ที่ตนเองรับผิดชอบ

5. การการบริหารเชิงกิจการ (Strategic Management) ช่วง ค.ศ. 1980 – ปัจจุบัน เป็นช่วงของการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ซึ่งกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ ตามที่เคยปฏิบัติมา ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ก็คือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 10 – 11)

1. มุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ล่วงหน้าดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้น เป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับ แต่ยังขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์
2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารกลยุทธ์นั้น ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ทำเนิการนั้น จะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 เรื่องนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงไร
3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานได้

5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

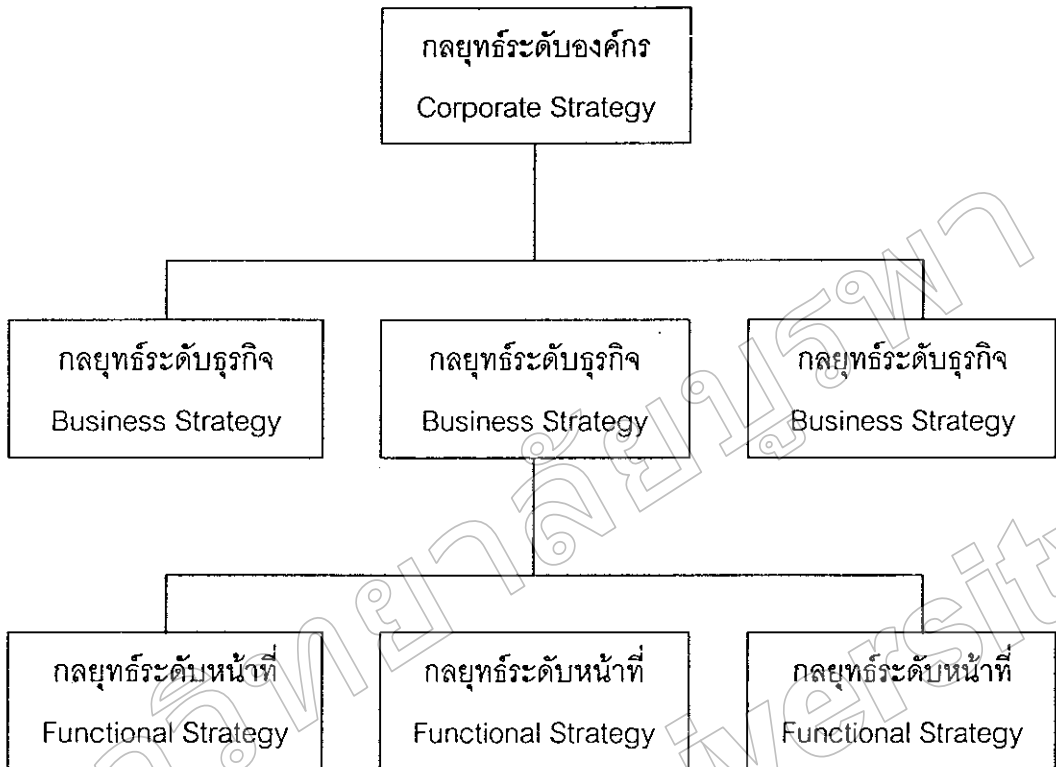
6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุด และให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

จุดแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนแบบเดิม ก็คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเน้นการแข่งขัน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้น กลยุทธ์ที่มีก็คือ กลยุทธ์ที่ได้เปรียบคู่แข่ง และผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ได้ดีก็คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ประเภทของกลยุทธ์

กลยุทธ์นั้นเป็น แนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิดแนวทาง และแนวปฏิบัตินั้นก็เนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบน ก็จะเป็นแนวคิด แนวทาง ว่าหน่วยงานจะเดินทางไปทางใด แต่ถ้าจะให้ตอบคำถามว่าเดินอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติ

ในวงการธุรกิจนั้น มักแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับของกลยุทธ์

ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละระดับมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบคำถามได้ว่าองค์กรจะขยาย คงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิมหรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่นถ้าจะขยายตัว จะขยายตัวภายในหรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษาภารกิจหลักและเป้าหมายเดิมไว้ แยกเป็น

1.1.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance of Status Quo)

1.1.2 กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed Rate of Return)

1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

1.2 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เมื่อหน่วยงานมีโอกาสจากภายนอก มีจุดแข็งจากภายใน เป็นการทำให้กิจการของหน่วยงานขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของสินค้า / บริการเดิมที่มีอยู่

1.2.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายสินค้า/บริการทั้งที่เป็นของเดิมและสินค้า/บริการใหม่

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤติ ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ คือ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Diversment) กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive Company) และกลยุทธ์การยุบเลิก (Liquidation)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ จะแบ่งเป็นกี่ด้าน ก็กลุ่ม ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนหรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่งขัน ประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 165 – 166) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) บางครั้งเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา มุ่งตอบคำถามว่าจะทำอย่างไร เป็นต้น กลยุทธ์ระดับนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

หากจะนำภารกิจทางการศึกษามากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ก็สามารถทำได้เช่น ตัวอย่างกลยุทธ์

ตารางที่ 2 แสดงภารกิจทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ

กลยุทธ์องค์กร	กลยุทธ์ธุรกิจ/พันธกิจ	กลยุทธ์หน้าที่
เร่งรัดการให้บริการการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง	1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลเด็กเป็นรายบุคคล	1. การสำมะโนนักเรียน 2. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูล
	2. ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร หน่วยงานอื่นเข้ามาจัดการศึกษา หรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	1. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยให้ความรู้ 2. การสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษา
	3. ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย	1. การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนเชิงรุก 2. การนำร่องจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

การจัดแบ่งกลยุทธ์ของหน่วยงานออกเป็นกี่ระดับนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของงานในหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อน กลยุทธ์การดำเนินงานคงต้องแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

แต่ถ้าหน่วยงานมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ซับซ้อนมากนัก กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับก็เพียงพอ นั่นคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ตามปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะนำแผนกลยุทธ์มาทำเป็นแผนปฏิบัติการ และในขณะเดียวกัน หากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานนั้น ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและทีมงานคงต้องจัดทำแผนเฉพาะกิจ (Contingency Plan) ขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ซึ่งระดับของการจัดการและประเภทของแผนดังกล่าว แสดงได้ดังตาราง

7
371. 4

๙ AA3 ๘

180169

๑

ตารางที่ 3 ระดับของการจัดการและประเภทของแผน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 15)

ระดับการจัดการ	ประเภทกลยุทธ์/แผน
ผู้บริหารระดับสูง	แผนกลยุทธ์
ผู้บริหารระดับกลาง	แผนปฏิบัติการ
ผู้บริหารระดับต้น	
	แผนเฉพาะกิจ

การกำหนดกลยุทธ์

การที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้น ต้องทราบสถานภาพขององค์กรก่อนว่ามีสภาพใด ซึ่งวิเคราะห์ได้ 3 ลักษณะ คือ

- 1. เมตริกซ์ความเจริญเติบโต – ส่วนครองตลาด
- 2. เมตริกซ์ปัจจัยภายใน – ภายนอก
- 3. เมตริกซ์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ

ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 143 – 148, วิไลพร ลิ้มเกษมศานต์, ม.ป.ป., หน้า 249)

- 1. เมตริกซ์ความเจริญเติบโต – ส่วนครองตลาด BCG (BCG Growth–Share Matrix) เป็นการวิเคราะห์ใน 2 มิติ คือ ความเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 3

ส่วนครองตลาด

		สูง	ต่ำ
ยอดขาย	สูง	ดาวรุ่ง (Stars)	มีปัญห (Question Marks)
	ต่ำ	ทำเงิน (Cash Cows)	ตกต่ำ (Dogs)

ภาพที่ 3 เมตริกซ์การเจริญเติบโต – ส่วนครองตลาด

ถ้ามีองค์การมีสถานะภาพเป็นดาวรุ่ง (Stars) คือ มีส่วนครองตลาดสูง และยอดขายก็สูงด้วย ต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) และขยายธุรกิจ (Build)

ถ้าองค์การมีสถานะภาพมีปัญห (Question Marks) คือมีส่วนครองตลาดต่ำ แต่มียอดขายสูง ต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการเจาะตลาด (Market Penetration) และการพัฒนาตลาด (Market Development) และใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment)

ถ้าองค์การมีสถานะภาพทำเงิน (Cash Cows) คือ มียอดขายต่ำ แต่มีส่วนร่วมครองตลาดสูงต้องใช้กลยุทธ์การคงสภาพ (Stability) และกลยุทธ์การเจริญเติบโตในระดับปานกลาง (Modest Growth)

ถ้าองค์การมีสถานะภาพตกต่ำ (Dogs) คือ มียอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดต่ำ ต้องใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment) เช่น การไม่ลงทุน (Divestiture) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) การปรับเปลี่ยน (Turnaround) การขาย (Sell) หรือเลิกกิจการ (Liquidate)

2. เมตริกซ์ปัจจัยภายใน – ภายนอก เป็นการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาสร้างเป็นเมตริกซ์ ดังภาพที่ 4

ปัจจัยภายใน

		เข้มแข็ง	ปานกลาง	อ่อนแอ
ปัจจัยภายนอก	สูง	1	2	3
	ปานกลาง	4	5	6
	ต่ำ	7	8	9

ภาพที่ 4 เมตริกซ์ปัจจัยภายใน – ภายนอก

สถานการณ์ขององค์กรจะมีอยู่ 9 สถานภาพ
ถ้าตกอยู่ในสถานภาพที่ 1, 2, 4 จะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth)
ถ้าตกอยู่ในสถานภาพที่ 3, 5, 7 จะใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพ (Stability) โดยการ
ประกันประคอง (Hold) การรักษา (Maintain) การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ (Product development)
ถ้าตกอยู่ในสถานภาพที่ 6, 8, 9 ต้องใช้กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment)
โดยการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) การยกเลิก หรือการถอน (Divestiture)

3. เมตริกซ์การวิเคราะห์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์ 2 มิติ คือ ชีตสมรรถนะขององค์กร และความต้องการของประชาชน ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 5

ขีดสมรรถนะขององค์กร

		สูง	ต่ำ
ความต้องการ ของประชาชน	สูง	ดาวรุ่ง (Public Sector Star) (1)	กล่องร้อนทางการเมือง (Public Hot Box) (4)
	ต่ำ	ขนแกะทองคำ (Golden Fleece) (2)	ประเด็นที่ถูกเก็บเข้าลิ้นชัก (Back Drawer Issues) (3)

ภาพที่ 5 เมตริกซ์การวิเคราะห์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ

จากแผนภาพ

สถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์ดาวรุ่ง ต้องใช้กลยุทธ์การขยายตัวของการพัฒนา

สถานการณ์ที่ 2 สถานการณ์ขนแกะทองคำ ต้องใช้กลยุทธ์การประคองตัว เพื่อรักษา

สถานภาพปัจจุบัน และต้องประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม

สถานการณ์ที่ 3 สถานการณ์ประเด็นที่ถูกเก็บเข้าลิ้นชัก ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรับ คือ
กลยุทธ์การตัดทอน โยนย้ายงาน

สถานการณ์ที่ 4 สถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง ต้องใช้กลยุทธ์การปรับปรุง
พัฒนาเพื่อให้องค์กรเข้มแข็ง

ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

การที่จะพิจารณาว่า กลยุทธ์ที่กำหนดหรือเลือกมาใช้มันดีหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ (พักรัตนจง วัฒนาสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 179 – 180)

1. เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2. ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ น่าจะเหมาะสมกับภาครัฐกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่ต่อสู้ทุกวิถีทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมา

ข้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลายของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็คือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษาดีกว่า ทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั่นเอง

3. ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์ที่ดีต้องนำไปให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 31)

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยน หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและรับบริการจากสถานศึกษา เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะผู้ที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ เป็นผู้ที่มีส่วนเสียกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. ระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะกลยุทธ์ของสถานศึกษามีทิศทางไปทางใดก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน

4. ไม่ควรยึดติดแบบแผน ขั้นตอนการดำเนินงานมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ทันการณ์

5. กลยุทธ์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หากขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว กลยุทธ์ดังกล่าวอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผน เป็นกระบวนการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ หากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีการวางแผนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งแล้ว จะพบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 12)

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่

2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างก็ทราบดีว่า ปัญหาอุปสรรคและจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินงาน

3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมและโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนั้นการปรับเปลี่ยนทิศทางของการดำเนินงานก็เป็นไปอย่างถูกต้อง มีเหตุผล

4. ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

สวนพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 25) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและเป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องที่ไม่คงที่ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การไว้ล่วงหน้า

2. องค์การไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้นโดยลำดับ ดังนั้นองค์การต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการปรับทิศทางและภารกิจขององค์การให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

4. เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นจึงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และนำมาสู่การนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยการนำเอาทุกส่วนขององค์การมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด แผนกลยุทธ์จึงมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับทุกระดับขององค์การตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน

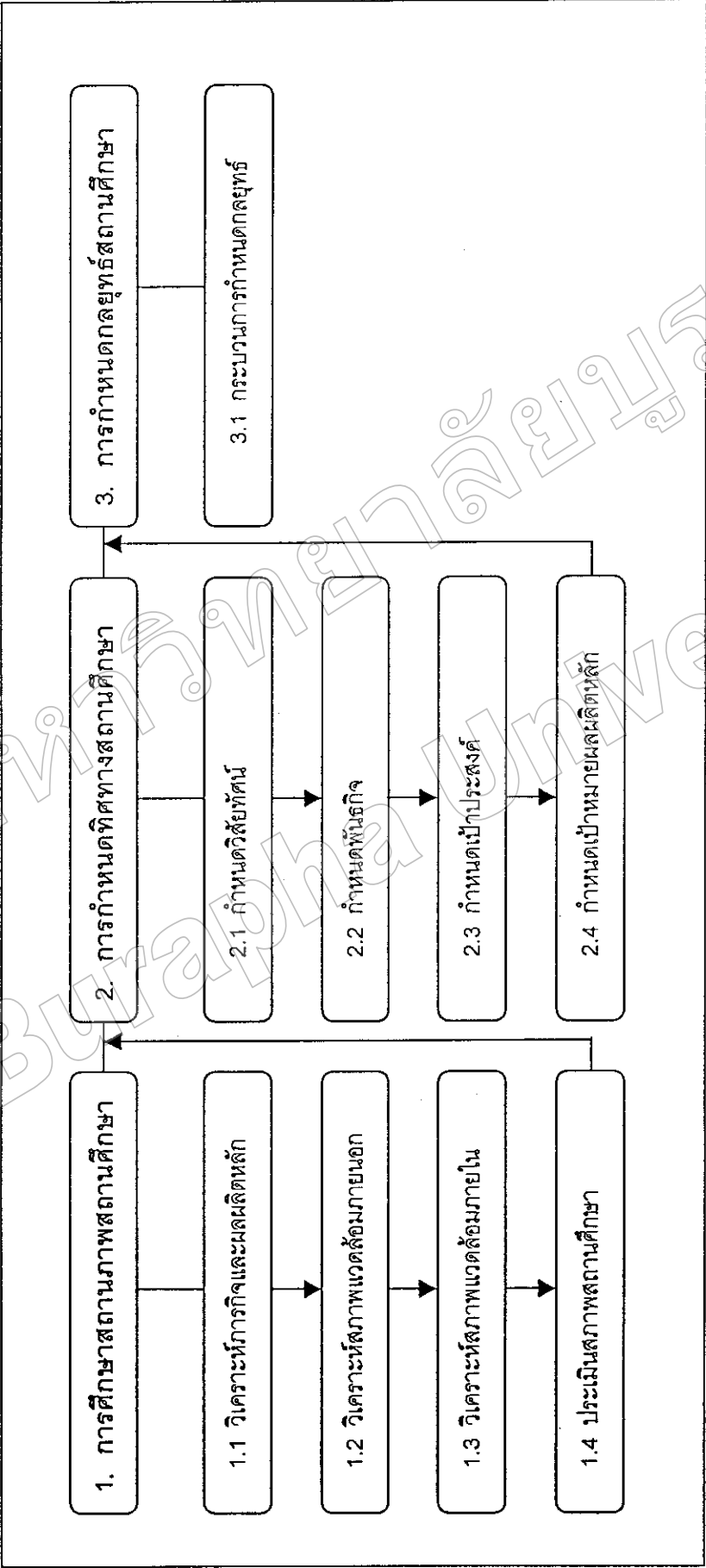
ในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานทุกระดับโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุทัศน พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 17-73)

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา เป็นการกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผน ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชน เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

จุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา คือ การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษา มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา สำหรับขั้นตอนการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
4. ประเมินสถานภาพสถานศึกษา

วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) คือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถึงได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษา เพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

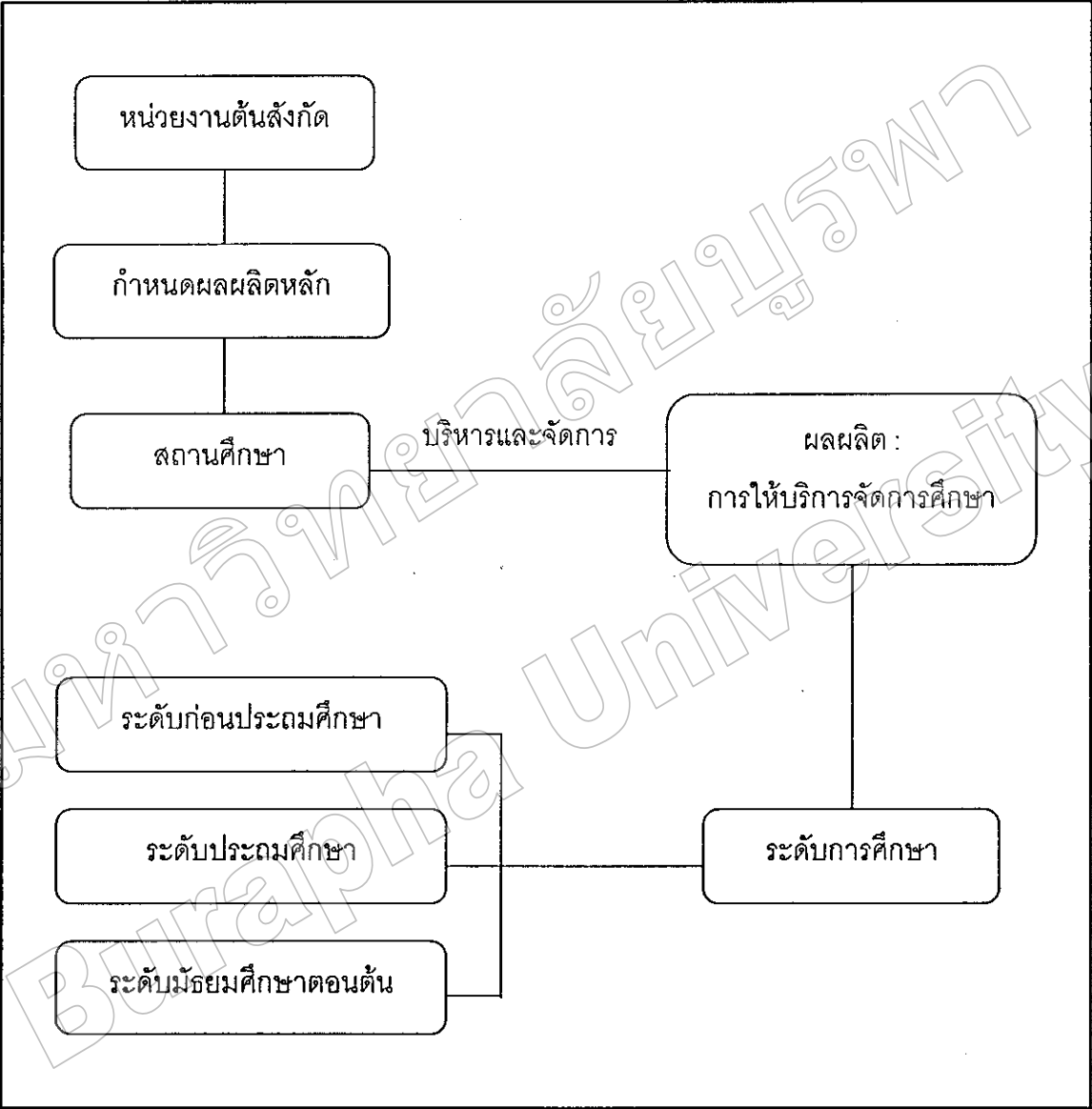
ตารางที่ 4 แหล่งข้อมูลและสาระสำคัญในการวิเคราะห์ภารกิจหลักของสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540	หมวดที่ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพ ของปวงชนชาวไทยและแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	หมวดที่ว่าด้วยระบบการศึกษาสิทธิทางการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษาและหมวดอื่น ๆ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9	- พัฒนาคนให้มีคุณภาพ สุขภาพแข็งแรง คิดเป็น ทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีวิถีคิดอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อส่วนรวม - ประชาชนมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 9 ปีในปี 2549 - ยกระดับการศึกษาของไทยให้ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไปไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของกำลังแรงงานในปี 2549
แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล	การพัฒนาหลักการที่ส่งเสริมให้เด็ก และเยาวชนมีความขยันอดทน มีระเบียบวินัยและมีศักยภาพ
ผลผลิตสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	การให้บริการการจัดการศึกษาให้แก่เด็กวัยเรียนเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

ผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการ หรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ คือ การจัดบริการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ

เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งจัดได้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการบริการการศึกษา ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ผลผลิตหลักของสถานศึกษา

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1. ประชุมคณะกรรมการเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ สถานศึกษาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายบางหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

2. ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจสถานศึกษา
จะต้องปฏิบัติ

3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน
การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย
ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษา ในแต่ละแห่งมีกลุ่ม
เป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่
มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณ
และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก เป็นศึกษาภารกิจของสถานศึกษาการ
เรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผลผลิตหลัก
ของสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน
ของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพ
ของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการ
ดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อม
ภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา "โอกาสและอุปสรรค" จากสภาพ
แวดล้อมภายนอก และ "จุดแข็งและจุดอ่อน" จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือ
ข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

- จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย
ซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

- โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมนอกที่เอื้ออำนวย
หรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

- อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัย
คุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ
2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางราชการ เงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : S) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษา มากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ
 - สังคมและวัฒนธรรม
 - เทคโนโลยี
 - เศรษฐกิจ
 - การเมืองและกฎหมาย
2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียวในประโยคนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่า ประเด็นสำคัญ
3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนให้เป็นประเด็นสำคัญ เพียงประเด็นเดียว

4. วิเคราะห์ว่าประเด็นสำคัญที่เขียนในข้อ 3 เป็นโอกาส (+) หรืออุปสรรค (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบ เพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองและกฎหมาย การกำหนดประเด็นสำคัญจากปัจจัยเหตุทั้ง 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และวิเคราะห์ประเด็นสำคัญในปัจจัยแต่ละด้านเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของสถานศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

2. นำข้อความที่ได้เขียนในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคมีเหตุและผลเพียงประเด็นเดียวในประโยคนั้น ๆ

3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็น ให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ ซึ่งเรียกว่าประเด็น

4. วิเคราะห์ว่าประเด็นที่ได้ในข้อ 3 เป็นจุดแข็ง (+) หรือจุดอ่อน (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยใช้เครื่องหมาย + หรือ - หลังประเด็นนั้น ๆ

5. จัดเตรียมประเด็นที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบ ไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา

กลเม็ดเคล็ดลับ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในขั้นตอนระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความในแต่ละปัจจัย ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นการเขียนโดยใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิดโดยร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุด หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามปัจจัยภายนอก และภายในตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะทำให้ได้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

- การเขียนข้อความหรือประเด็นสำคัญของแต่ละปัจจัย ควรจะเขียนลงบนกระดาษสีที่แตกต่างกัน เพื่อสะดวกในการจำแนกประเด็นปัจจัยต่าง ๆ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออกกลางคัน การเข้าชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่จะไปศึกษาต่อได้

- ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากเห็นว่าการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ได้นำเสนอสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ ปัจจัยเพิ่มเติมได้

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วยปัจจัยโครงสร้างของนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากรและการบริหารจัดการ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในบ่งบอกจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

ประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน

ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอ โดยกราฟ แสดงสถานภาพสถานศึกษา

กระบวนการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่คณะกรรมการร่วมกันคิดเขียนประเด็นสำคัญทั้งด้านที่เป็นปัจจัยด้านโอกาส (+) และอุปสรรค (-) และประเด็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (+) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (-)

2. ให้คณะกรรมการในกลุ่มแต่ละคนให้คะแนนในแต่ละประเด็น ตามแบบฟอร์มการให้คะแนนซึ่งกำหนดคะแนนเต็ม 5 คะแนนมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้ 5 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด

ให้ 4 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด

3. หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นแล้วหาค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน

4. ให้นำหน้าประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกให้ครบทั้ง 4 ด้าน และปัจจัยภายใน 6 ด้าน
สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยแล้วนำทุกปัจจัยมาสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังนี้

1. ช่องปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายในให้นำประเด็นปัจจัยภายนอก (STEP) คือ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และกฎหมายและการเมืองมาใส่ในช่องปัจจัยภายนอก และนำประเด็นปัจจัยภายใน (2S4M) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริหาร บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์และการบริหารจัดการมาใส่ในช่องปัจจัยภายใน

2. ช่องนำหน้าคะแนน ให้คณะกรรมการกำหนดค่าคะแนนแต่ละด้านตามความสำคัญทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยการระดมความคิดของกลุ่มเพื่อให้หน้าหน้าคะแนนว่าด้านใดเป็นอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยตามลำดับ และเมื่อรวมคะแนนทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน กำหนดให้ค่าคะแนนไม่เกิน 1

3. ช่องค่าคะแนน (โอกาส-อุปสรรค / จุดแข็ง-จุดอ่อน) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้จากค่าเฉลี่ยปัจจัยแต่ละด้านของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน

4. ช่องคะแนนจริง (โอกาส-อุปสรรค/จุดแข็ง-จุดอ่อน) เป็นผลคูณของค่าน้ำหนักคะแนน ในช่องน้ำหนักคะแนนและค่าคะแนนของปัจจัยแต่ละด้านแล้วรวมคะแนนจริงนำมาหาผลต่าง แล้วหาค่าเฉลี่ยปัจจัยแต่ละด้าน

5. ช่องสรุปกรอกผลต่างของคะแนนจริงในแต่ละด้าน ทั้งที่เป็นโอกาส-อุปสรรค/จุดแข็ง-จุดอ่อน ซึ่งมีข้อควรระวังคือ กรณีที่คะแนนช่องสรุปมีค่าเท่ากันให้กลุ่มไปตรวจสอบผลการวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อม และการให้ค่าคะแนนของประเด็นสำคัญอีกครั้งหนึ่ง

6. ช่องสรุปปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายในเป็นผลรวมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส/อุปสรรค หรือเป็นผลรวมของปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง-จุดอ่อน

7. ช่องเฉลี่ยปัจจัยภายนอกให้นำคะแนนรวมของโอกาสลบด้วยคะแนนรวมของอุปสรรคแล้วหาร 2 ปัจจัยภายในให้นำคะแนนของจุดแข็งลบด้วยจุดอ่อนแล้วหาร 2

กระบวนการสร้างกราฟแสดงสถานการณ์สภาพสถานศึกษา

กราฟแสดงสถานการณ์สภาพสถานศึกษา จะทำให้ทราบสถานการณ์ของสถานศึกษาชัดเจนเป็นรูปธรรมชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ลักษณะกราฟมีลักษณะวงรีคล้ายรูปไข่ ในการสร้างกราฟจะนำข้อมูลจากการคำนวณวิเคราะห์ค่าคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ข้อมูลพื้นฐานในการสร้างกราฟมีขั้นตอนดังนี้

1. ลากเส้นแนวนอน จุดแข็ง-จุดอ่อน เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน
2. ลากเส้นแนวตั้ง โอกาส-อุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้นแนวนอนตามจุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยค่าที่ขึ้นไปทางด้านบน คือ "โอกาส (+)" ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ "อุปสรรค (-)" ค่าที่ออกไปด้านซ้ายสุดคือ "จุดแข็ง (+)" และค่าที่ออกไปด้านขวา คือ "จุดอ่อน (-)"

3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส – อุปสรรคและจุดแข็ง – จุดอ่อนเพื่อหาจุดตัดแรงงาซึ่งจุดแรงงาอยู่ในส่วนใดก็แสดงว่าสถานการณ์ในปัจจุบันของสถานศึกษามีทิศทางตามตารางนั้น

4. นำค่าสรุปของคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคมากำหนด จุดลงในแกนโอกาส – อุปสรรคและสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกจุดแข็ง – จุดอ่อน

5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่

6. ถ้าจุดตัดแรงงาอยู่ทางด้านซ้ายบนแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษานี้อยู่ในตำแหน่งเอื้อและแข็ง กล่าวคือปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส และพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะพัฒนางานต่าง ๆ ในอนาคต

การแปลความหมาย กราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษา

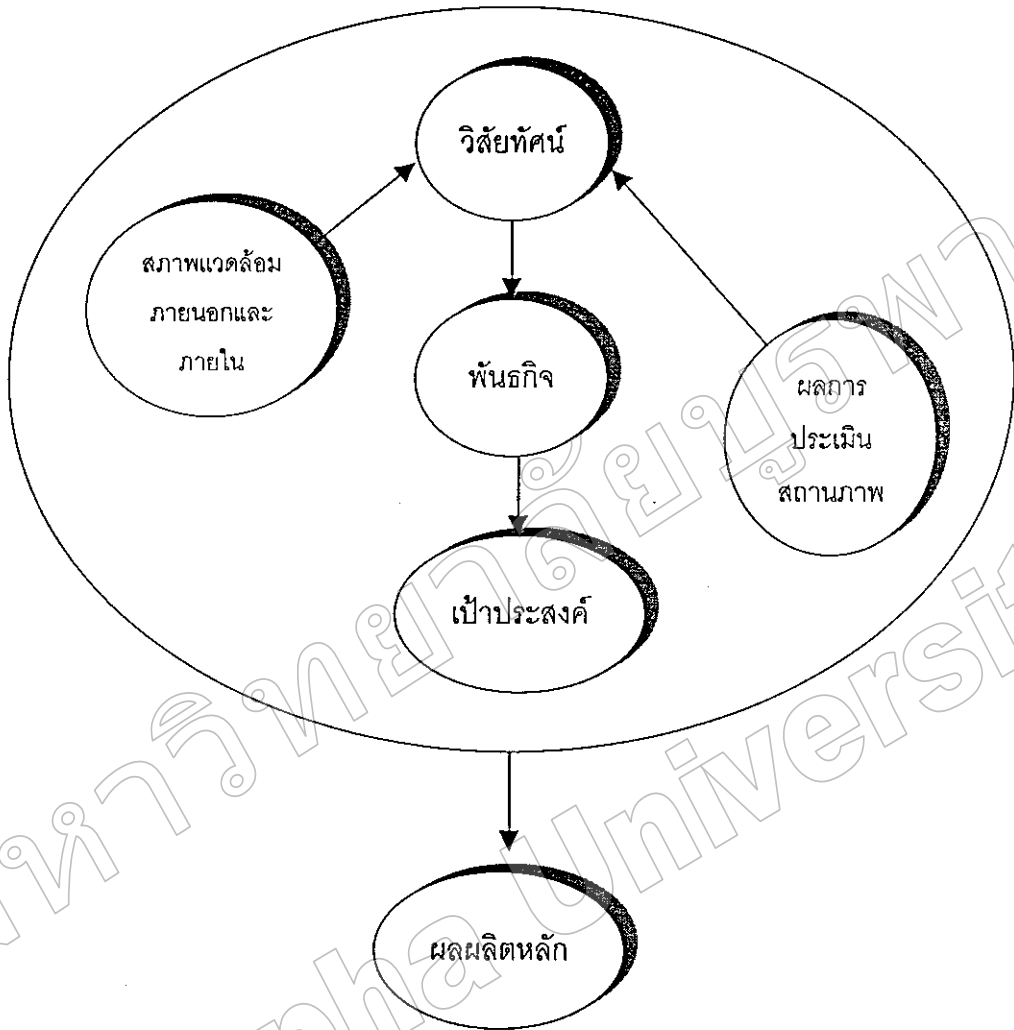
ลักษณะของกราฟนอกจากจะบ่งบอกสถานศึกษาในลักษณะเอื้อและแข็งแล้วยังบ่งบอกสถานภาพของสถานศึกษาอีก 3 สถานภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์คำนวณสรุปสภาพแวดล้อม ดังนั้นกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษาจึงบ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

- เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต
- เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาแล้วจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง
- ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคอยฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา
- ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษาและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

สรุปได้ว่าการประเมินสภาพสถานศึกษาเป็นการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยภาพแสดงสถานภาพศึกษา

การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก (ดังแสดงในภาพที่ 8) กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก – ภายในเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ซึ่งในการกำหนด พันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำให้บรรลุวิสัย หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ผลการประเมินสถานภาพและทิศทางของสถานศึกษา

กำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักเกิดจากการที่ผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญ

มากกว่า ข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีที่สั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมิน สถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจาก ข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นข้อความที่สั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

สรุปได้ว่ากำหนดวิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต โดยเน้นที่นักเรียนเน้นโรงเรียนขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอน ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์

กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่าง ชัดเจน นอกจากนี้พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้ เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาเขียนในตารางแล้วให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งมีบทบาทตามพระราชบัญญัติการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาท ตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

2. เมื่อเขียนบทบาทของบุคคลในตารางข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมรวมบทบาท สำคัญในแต่ละช่องมาเขียนเป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมี

ความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่า ควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกร่างพันธกิจพร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มว่าพันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไร หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

ตารางที่ 5 แสดงกระบวนการกำหนดพันธกิจ

วิสัยทัศน์	บทบาทสถานศึกษา		พันธกิจ
	พ.ร.บ. การศึกษา	ความคาดหวังของสังคม	
นักเรียนโรงเรียน ปฎิรูปวิทยาทุกคนมี คุณภาพระดับสากล ภายใต้วัฒนธรรมไทย	จัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้อง กับความสนใจและ ความถนัดของผู้เรียน	นักเรียนมีคุณลักษณะ ความรู้ในการแสวงหา ความรู้ได้ด้วยตนเอง	- จัดการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับวัยและ ธรรมชาติของนักเรียน - จัดการเรียนรู้โดยใช้ เทคโนโลยีเป็นสื่อใน การแสวงหาความรู้ จากแหล่งสารสนเทศ ต่าง ๆ - จัดการเรียนรู้ทั้งที่ เป็นสากลและท้องถิ่น ประเพณีวัฒนธรรม

สรุปได้ว่ากำหนดพันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังหรือจะทำในอนาคตเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาส่วนใหญ่ เน้นการให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน

กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถ

ดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมาย ให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่า เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษาจัดบริการการศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอย ๆ

กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึงการจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

กระบวนการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

1. คณะวางแผนศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการและทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลัก ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำให้ 4 มิติ คือ

2.1 ด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้นล่วงหน้า 3 ปี

2.2 ด้านคุณภาพต้องจัดทำ ข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และสถานศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้

2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้มีเด็กซ้ำชั้น ดังนั้นสถานศึกษาต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น

2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผนซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่ากำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักเป็นการให้บริการจัดการศึกษา ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นให้กับเด็กวัยเรียน 4 กลุ่ม ได้แก่ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้ครบ 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอคือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบเรื่องที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่
ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอน ให้คนอื่นดำเนินการแทน

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ และการ
กำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ กล่าวคือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่าง
สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในเพื่อหากลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสม
อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ

การจัดทำตารางสัมพันธ์

1. นำข้อมูลผลการสรุปน้ำหนักคะแนนซึ่งได้ศึกษาแล้วในตารางสรุปผลการวิเคราะห์
สถานภาพของสถานศึกษามาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ ค่าบวก มากที่สุด จนถึงลบมากที่สุดลงในตาราง
วิเคราะห์ค่าคะแนน

2. นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตารางโดย
กำหนดแกนตั้งแทนปัจจัยภายนอก และแกนนอนแทนปัจจัยภายใน แกนตั้งปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก
(+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอก ปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก (+) อยู่
ด้านซ้าย ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย เช่น
ค่าคะแนนในตาราง จากข้อ 1 ของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมาย (P) มีน้ำหนัก
คะแนน 1.65 อยู่ด้านบนสุดและด้านเทคโนโลยี (T) มีน้ำหนักคะแนน 0.45 อยู่ถัดลงมาตามลำดับ

3. จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. เมื่อทราบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่แล้วเขียนข้อความให้สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์
ระดับโครงการที่บ่งบอกกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีทิศทางโดยสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามา
กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสถานภาพสถานศึกษาพิจารณาให้สอดคล้องกับ
ทิศทางของสถานศึกษา (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก)

5. การเขียนข้อความกลยุทธ์ดังกล่าว ควรทำให้ครบทุกช่อง ในบางครั้งใน 1 ช่อง อาจมี
กลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์หรืออาจไม่มีกลยุทธ์ก็ได้ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายนอกและภายใน ครอบคลุมภารกิจสถานศึกษาหรือไม่

6. นำข้อความกลยุทธ์มาวิเคราะห์จำแนกผู้รับประโยชน์ ลักษณะงาน และประเด็น
กลยุทธ์

7. นำข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะงานคล้ายกันมาจัดกลุ่มกัน เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน เช่น การพัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหลักสูตร และจัดกลุ่ม กลยุทธ์ตาม ผู้รับผลประโยชน์เป็นกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา เช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการ พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

การเขียนกลยุทธ์

หลักการที่สถานศึกษาได้เขียนข้อความเชิงกลยุทธ์แล้วจะเห็นได้ว่าคำหรือข้อความที่ใช้ เขียนเป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลาง ๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อม เป้าหมาย ของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้น ๆ ดังเช่น

- ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร

กลยุทธ์ตัวอย่างข้างต้นจัดได้ว่าเป็นการเขียนกลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งการเขียน กลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้นต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไป ขยายความเป็นแผนงาน งาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและ สามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงและกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นสร้างความเข้าใจให้ ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติ มีความเป็นไปได้และปฏิบัติได้

นอกจากนี้กลยุทธ์ที่คณะวางแผนเขียนขึ้นมานั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่มี เอกลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษานั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์ แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน

กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์แบบ		กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ
ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ	→	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาจะเพิ่มขีดความสามารถในการคิด และการเรียนรู้ให้กับนักเรียนตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ในสถานศึกษา และชุมชนเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ควบคู่กับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยกระบวนการ การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย
ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม	→	ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม : สถานศึกษาจะพัฒนาระบบการให้บริการของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระในการพัฒนาและรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น
พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร	→	พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล : สถานศึกษาจะลงทุนในการปรับและฟื้นฟูแนวคิดของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยการอาศัยทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนองค์กรต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

สรุปได้ว่ากระบวนการกำหนดกลยุทธ์เป็นการจัดการทำตารางสัมพันธ์ โดยการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อหากกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับแผนงานและระดับโครงการ

ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา มีทั้งส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างจากการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไป กล่าวคือ มีกระบวนการศึกษาสภาพขององค์กร กำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่ลดหลั่นกัน สำหรับสิ่งที่แตกต่างหรือเพิ่มเติมเข้ามาคือ การกำหนดผลลัพธ์และผลผลิตทั้งในระดับองค์กรหรือสถานศึกษาและโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผน

การดำเนินงานย่อมมีปัญหาอุปสรรคได้ตลอดเวลา เนื่องจากการจัดทำแผนต้องประสานงานกับหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นอุปสรรคให้แผนหยุดชะงักชั่วคราวหรือไม่สามารถดำเนินให้ลุล่วง นักวิชาการได้สรุปสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 318 – 320) กล่าวถึงความไม่มีประสิทธิภาพหรือความเป็นไปไม่ได้ของแผนเกิดจากอุปสรรคที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. อุปสรรคจากปัญหาการบริหาร (Administrative Problems)

1.1 ปัญหาความคล่องตัวของข้อมูล (Information Flows) จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1.1 ข้อมูลมีน้อยเกินไปและเป็นข้อมูลที่ขาดความเที่ยงตรง

1.1.2 ข้อมูลที่ได้ไม่เป็นไปตามเวลาที่ต้องการ หรือเป็นข้อมูลที่ล้าสมัย

1.1.3 ข้อมูลที่ได้มีมากเกินไป และเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์หรือไม่ได้

มีการรวบรวมไว้อย่างมีระเบียบหรือเป็นระบบ

1.1.4 หน่วยงานขาดผู้ชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1.5 หน่วยงานขาดผู้มีความสามารถในการวางแผนอย่างแท้จริง

1.1.6 หน่วยงานขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนและการเก็บรวบรวม

ข้อมูลโดยเฉพาะ

1.2 ปัญหาค่าใช้จ่ายในการวางแผน (Planning Costs) มีลักษณะดังนี้

1.2.1 เงินเดือนของผู้วางแผนทุกระดับ

1.2.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

1.2.3 การสูญเสียค่าใช้จ่ายในลักษณะต่าง ๆ เช่น การวางแผนผิดพลาด ข้อมูล

ที่ได้ไม่เที่ยงตรง

1.2.4 ค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปพร้อม ๆ กับการสูญเสียเวลา

1.2.5 ค่าใช้จ่ายที่ให้กับการฝึกอบรมนักวางแผนประจำหน่วยงาน

1.2.6 ค่าใช้จ่ายที่ต้องให้กับการวางแผนแต่ไม่สามารถนำแผนนั้นไปปฏิบัติได้

1.2.7 ค่าใช้จ่ายที่ต้องให้กับการเก็บรักษาสถิติและข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในแล้ว และ

อาจต้องนำมาใช้อีกเพื่อการวางแผนในอนาคต

1.3 ปัญหาอันเกิดจากความเป็นปฏิปักษ์ต่อแผน (Opposition to Plan) แผนบางแผนจะได้รับการยอมรับเป็นทางการแล้ว แต่เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแผนอาจได้รับการต่อต้านหรือไม่ยอมปฏิบัติตามจากสมาชิกบางพวกบางกลุ่มภายในหน่วยงานหรือจากบุคคลภายนอก โดยแบ่งปัญหาได้จากอิทธิพลภายในหน่วยงาน ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนของผู้วางแผนหรือผู้บริหารหน่วยงาน การยอมรับหรือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการวางแผน ความเชื่อที่แผนเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้เพื่อการวางแผน

อิทธิพลภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการวางแผน ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของรัฐบาล สมาคมหรือกลุ่มพลังต่าง ๆ และการปฏิบัติการของคู่แข่งชั้น รวมถึงสถานการณ์และสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจทางการเมือง และทางสังคม

2. อุปสรรคจากปัญหาบุคคล (Human Factors) แผนบางแผนเป็นกิจกรรมที่มนุษย์คิดและสร้างขึ้น ดังนั้นอาจจำแนกปัญหาได้ดังนี้

- 2.1 ปัญหาทางด้านจิตวิทยาของผู้วางแผนหรือผู้บริหารแผน
- 2.2 ปัญหาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ปัญหาอันเกิดจากการขาดความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.4 ปัญหาจากสติปัญญาของผู้วางแผน
- 2.5 ปัญหาอันเกิดจากแผนภูมิได้รับการปฏิบัติตาม

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เป็นต้นมา สำนักงานงบประมาณได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) มาใช้ในการบริหารงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 1) ดังนั้น หน่วยงานเมื่อได้รับงบประมาณแล้วก็ต้องจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณในระดับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดก็ต้องจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบและเครื่องมือในการบริหารงานเช่นกัน

แต่เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร และอื่น ๆ ในการจัดสรรงบประมาณจึงจำเป็นต้องสร้างเกณฑ์เงื่อนไขขึ้นมาเพื่อประกอบการพิจารณาขนาดโรงเรียน

เป็นเกณฑ์และเงื่อนไขหนึ่งในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยใช้ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

เขตที่ตั้ง เป็นที่ทราบแล้วว่าผลกระทบทางภูมิศาสตร์ของบุคคลมีผลต่อการคงอยู่ของชีวิตเรา (Astin, 1977, p. 17) เพราะภูมิศาสตร์จะมีความแตกต่างเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการดำเนินชีวิต โครงสร้างทางค่านิยม สภาพแวดล้อมของสถานที่ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม (Cope & Hannach, 1975, p. 23) ดังนั้น เขตที่ตั้งเป็นตัวแปรที่น่าสนใจศึกษาว่ามีผลต่อการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาอย่างไร ดังผลการศึกษาของ บำรุง เหล่าธรรมยิ่งยง (2543, หน้า 100) เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตที่ตั้งที่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า เขตที่ตั้งเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ด้วย เพราะเขตที่ตั้งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพภูมิศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อถือ ความสนใจ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง ตลอดจนภาษาและลักษณะนิสัยของคน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน จึงเป็นตัวแปรที่ควรนำมาศึกษาในครั้งนี้

ขนาดโรงเรียน มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาและพบตัวแปรว่าขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรสำคัญในขั้นตอนการวางแผน วรรณศิริ วรสิทธิ์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระบบสารสนเทศ กับการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีการปฏิบัติงานในขั้นการปฏิบัติตามแผนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการติดตามประเมินผลและรายงาน และขั้นการปรับแผนโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดกลางมีคะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ศรีพิเศษ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่าปัญหาการวางแผนของโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผล แยกตามขนาดโรงเรียน มีปัญหาทุกขั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ดังนั้น ขนาดโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญ ที่น่าสนใจและนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ เอกสารและงานวิจัยที่นำมาเสนอเพื่อพิจารณาประกอบ เป็นเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการจัดทำแผน มีดังนี้

สมพร ชุนพิลึก (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า สภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกขนาดมีการจัดทำแผนโดยหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานที่รับผิดชอบงานวางแผน มีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของชุมชนก่อนจัดทำแผนจัดทำข้อมูลที่เป็นเพื่อใช้ในการวางแผน ยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษา ในการกำหนดทิศทางการวางแผน ให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการ แผนปฏิบัติการ เมื่อนำแผนไปปฏิบัติโรงเรียนทุกขนาดมีปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ส่วนปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนทุกขนาดพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อเปรียบเทียบปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าขั้นการเตรียมการวางแผนในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจริญ อินทรารักษ์ (2538) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมมีปัญหายุ่งยากในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีปัญหาด้านการเตรียมทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหายุ่งยากในระดับน้อย และโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหายุ่งยากในระดับน้อยทุกด้าน ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เป็นรายด้านจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ด้านการเตรียมทรัพยากร โรงเรียนทุกขนาดเสนอแนะว่า หัวหน้างาน/โครงการ ควรมีส่วนร่วมในการเตรียมทรัพยากร ด้านการติดต่อกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงาน โรงเรียนทุกขนาดเสนอแนะว่า ควรใช้วิธีให้ผู้ปฏิบัติรายงานเมื่อเสร็จสิ้นงาน/โครงการเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านการแก้ปัญหาและปรับแผนงาน โรงเรียนทุกขนาดเสนอแนะว่า ควรแก้ปัญหาโดยการปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง

วรรณศิริ วรสิทธิ์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระบบสารสนเทศกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 12 พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก มีปัญหาในการปฏิบัติงานในด้านการวางแผน ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นติดตาม ประเมินผลและรายงาน และขั้นการปรับแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้อง กับ เสนาะ ศรีพิเศษ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนของโรงเรียน ตามทฤษฎีของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่าปัญหาการวางแผนของ โรงเรียน 4 ขั้นตอน คือขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำไปปฏิบัติ และขั้นการ ติดตามประเมินผล แยกตามขนาดโรงเรียน มีปัญหาทุกขั้นตอนแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ไพรัตน์ มนต์วิเศษ (2539) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการ วางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม มีปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำคือ ด้านการติดตามผลและการประเมินผล ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการเตรียมการวางแผน ส่วนด้านการดำเนินงานตามแผน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามตัวแปรขนาดโรงเรียน พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดย ส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันทุกขนาดโรงเรียน

2. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏแสดงว่า การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ยังคงมีปัญหาโดยเฉพาะ ด้านการติดตามและประเมินผล ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุก โรงเรียน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรได้มีการประสานงานกัน เพื่อปรับปรุงและการพัฒนาการดำเนินงานดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

วันทนีย์ สวาสดีธรรม (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่สังกัดโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ได้แก่ ควรให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ควรจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษาและของโรงเรียนเพื่อเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ควรเน้นย้ำให้บุคคลทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต้องมีโครงการที่สนองนโยบายและสามารถแก้ปัญหาของโรงเรียนได้

จรรยา ทองไทย (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาปรากฏดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่โดยรวมและรายชั้นตอนมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พบประเด็นที่สำคัญแต่ละชั้นตอนดังนี้

1.1 ชั้นตอนจัดองค์การ พรรณนางานและตั้งคณะกรรมการวางแผนงาน มีปัญหาสำคัญเกิดจากคณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีจัดทำแผนงาน

1.2 ชั้นให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 ชั้นจัดทำสารสนเทศเพื่อการวางแผน มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.4 ชั้นศึกษาวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือ มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดข้อมูลและสารสนเทศใช้ในการวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือ

1.5 ขึ้นกำหนดปัญหา ความต้องการ มาตรการ วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย

1.6 ขึ้นเขียนรายงาน วิเคราะห์งานและโครงการ มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดอบรมคณะกรรมการแผนโรงเรียน

1.7 ขึ้นประสานแผน มีปัญหาสำคัญเกิดจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด และปฏิบัติหลายหน้าที่

2. โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งโดยรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่าง

งานวิจัยต่างประเทศ

แมรีเอทท์ (Maryatt, 1983, p. 3329-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางการวางแผนการศึกษา รูปแบบของการวางแผนแม่บททางการศึกษา โดยพัฒนาเป็นคู่มือการวางแผน นอกจากใช้ในการวางแผนแล้วยังเป็นตำราในโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในเอกสารคู่มือการวางแผน 7 อย่างคือ คณะกรรมการในการวางแผนทีมงานหรือการทำงานเป็นกลุ่มหลักในการวางแผนปฏิบัติการ ความต้องการอันจำเป็นจริง ๆ ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน การประเมินผล ซึ่งในหนังสือคู่มือนี้จะมีคำแนะนำวิธีการดำเนินการเลือกแต่ละส่วนขององค์ประกอบแต่ละขั้น รวมทั้งคำอธิบายในการอำนวยความสะดวกหรือสิ่งการในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติตามรูปแบบการวางแผนแม่บทนั้นด้วย

ชุสเตอร์ (Schuster, 1987, p. 277-A) ได้ทำการศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ชไดโอซีเซ ซิดาโก ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อคณะผู้วางแผนได้เลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนตรงตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ควรมีสำนักงานบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

มอริสัน (Morrison, 1991, pp. 171-186) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการค้นหาความถูกต้อง การแนะนำการวางแผนพัฒนาโรงเรียนกรณีศึกษาของการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าเป็นการอธิบายถึงกรณีศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยการแนะนำการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในความรับผิดชอบโดย วอร์วิกเชอร์ ประเทศอังกฤษ (Warwickshire) ในการบังคับบัญชาทางการศึกษาเฉพาะแห่ง การกระทำที่ทำให้เกิดประสบการณ์ในแง่ของเวลา , การทุ่มเทและความ

กตตันนั้นเกี่ยวข้องในการเชื่อมโยงศูนย์รวมการเรียนรู้ของผู้เรียนกับธุรกิจของการจัดการหลังจากปฏิรูปหลังจากจบการศึกษา

เบนเนทท์ และคณะ (Bennett et al., 2000, pp. 333-351) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนประถมศึกษาอย่างแท้จริงของการวางแผนพัฒนาโรงเรียนเพื่อสนับสนุนแนวทางการศึกษาที่เป็นมาตรฐานของทางการประเทศอังกฤษนั้น เหมาะสมหรือไม่กับโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาจากกรณีศึกษา 9 โรงเรียน ปรากฏว่าสมาชิกโรงเรียนยังคงไม่เชื่อถือว่าการวางแผนพัฒนาโรงเรียนที่ยึดเอาอัตราส่วนของนักเทคนิคเป็นหลักไม่ใช่กุญแจสำคัญของการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ไพรซ์ (Price, 2001) ศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติ ใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่น ๆ เช่นประสบการณ์การสอน ระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็นแต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Out Come) อย่างไรก็ตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้น ๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็มีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารวางแผน

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000) ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบการไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา แผนบูรณาการเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเฉพาะแต่ละโรงเรียน โดยระบุถึงแหล่งข้อมูลเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ในเอกสารนี้จะอธิบายถึงวิธีการที่คณะกรรมการวางแผนจะมี ปฏิสัมพันธ์ในการไปร่วมในกระบวนการวางแผน และค้นหาว่ากระบวนการใดที่ทำให้คณะกรรมการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียน และการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า 1) เนื่องจากครูผู้สอนมีภาระงานมาก จึงไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน จึงทำให้รู้สึกกังวลใจ 2) คณะครู

และผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนจำนวนน้อยหรือ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน 3) การเปลี่ยนอำนาจและความรับผิดชอบต้องการการอธิบายบทบาทและการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนมากขึ้น การเปลี่ยนบทบาททำให้เกิดความต้องการเป็นเจ้าของและจุดมุ่งหมายระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน

จอบสท์ (Jobst, 1998) ศึกษากระบวนการวางแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) โครงสร้างการปกครองแบบไฮวาคี ดั้งเดิมยังมีการนำไปใช้แต่มีฝ่ายบริหารและคณาจารย์ร่วมกันจัดทำโครงสร้างสำหรับ QC โมเดล ลักษณะของสัดส่วนของการมีส่วนร่วมเปลี่ยนไป โดยคณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกระบวนการวางแผน และมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและแสดงความเป็นเจ้าของในกระบวนการกำหนดไปใช้และการสอนและการประเมินผลนักเรียน การนำ QC ไปปรับใช้ทำให้เปลี่ยนพฤติกรรม การสอนในห้องเรียนและการวัดผลเปลี่ยนไปสำหรับครูบางคน แต่ไม่สามารถระบุว่า คณาจารย์ทั้งหมดเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น คณาจารย์ส่วนใหญ่เชื่อว่า ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแสดงให้เห็นทักษะของนักเรียน แสดงปัญหาและการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามคะแนนเฉลี่ย (GPA) ตลอดหลักสูตรของผลสอบเกิดการปรับปรุงเล็กน้อยในการเขียนปัญหา ทักษะการแก้ปัญหาไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ ขาดการประเมินรอบยอด ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

ลัมเลย์ (Lumley, 1991) ศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการวางแผนเชิงเทคโนโลยี โดยใช้การวิจัยและการพัฒนา (R&D) ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนา การทดสอบภาคสนาม การประเมินผล และการทบทวน มีการสร้างหนังสือแนวทางการวางแผนไว้ในวิธีการวิจัยและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน 6 ขั้นตอน ชุดของแผนแม่บทที่โปร่งใส การติดตามเชิงเทคโนโลยี และตัวอย่างแผนระยะยาว ผลการศึกษาพบว่า (ก) เขตพื้นที่ที่ใช้การวางแผนเป็นระบบเพื่อการผสมผสานเทคโนโลยีมีเพียงเล็กน้อย (ข) อุปสรรคสำคัญในการผสมผสานเทคโนโลยีได้แก่ขาดการวางแผนระยะยาวของผู้บริหารโรงเรียน (ค) หนังสือแนวทางการวางแผนเชิงเทคโนโลยีที่เป็นระดับผู้บริหารโรงเรียนมีเพียงจำนวนเล็กน้อย (ง) หนังสือประมวลแนวทางการวางแผนควรรวมเอาฝ่ายต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กร การประเมินผลโครงการเทคโนโลยีที่ปรากฏในระดับพื้นที่ การพัฒนาแผนที่เขียนไว้แล้ว การนำแผนไปปฏิบัติ และการสร้างแผนระยะยาว (จ) หนังสือแนวทางการวางแผนเชิงเทคโนโลยีสามารถพัฒนาให้ช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนเพื่อผสมผสานเทคโนโลยีสรุปโดยนัยว่า 1) หนังสือแนวทางการวางแผนโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญแก่ผู้บริหารระดับพื้นที่ 2) แผนเชิงเทคโนโลยีจะประสบผลสัมฤทธิ์ที่สุดเมื่อคณะผู้วางแผนทั่วเขตพื้นที่ได้นำไปใช้จริง 3) ผู้บริหารระดับพื้นที่ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมดเข้ามีส่วนร่วมเพื่อ

การผสมผสานเทคโนโลยีในเขตพื้นที่โรงเรียน 4) เอกสารแนะนำเชิงเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่
ของโครงการเทคโนโลยีในเขตพื้นที่โรงเรียน 5) งบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรเป็นอุปสรรค
สำคัญในการผสมผสานเทคโนโลยี 6) คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการผสมผสาน
เทคโนโลยี

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าการวางแผนมี
ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทุกประเภท ซึ่งผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ในการบริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาที่เช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานโดย
เฉพาะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติ
งานตามแผนนั้น แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสนใจกับการนำแผนไปใช้
นัก รวมทั้งขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดทำแผนอย่างแท้จริง ทำให้
การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากความสำคัญและปัญหาของการจัดทำแผนดังกล่าว
จึงควรที่จะได้ศึกษาถึงปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางใน
การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา ในการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป