

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินจากเอกสาร บทความ และงานวิจัย สรุปรวบรวมและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5
2. การวางแผนกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.2 องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.3 ทฤษฎีการวางแผน
 - 2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน
 - 2.5 องค์ประกอบของการวางแผน
 - 2.6 ประเภทของการวางแผน
 - 2.7 ระดับของกลยุทธ์
 - 2.8 ความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.9 ความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.10 ขั้นตอนการวางแผน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินแผนกลยุทธ์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วย 9 จังหวัด คือ จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก และ จังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 681 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 739 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 556

โรงเรียน มีครูทั้งหมด 30,619 คน แยกเป็นชาย 9,778 คน หญิง 20,841 และมีนักเรียนรวมทั้งหมด 694,519 คน (<http://www.obec.go.th>)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง รวมทั้งกระแสดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารได้ทั่วโลก ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ส่งผลให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อสนองตอบให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ อย่างมีสมดุคือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานบนพื้นฐานของเหตุผลที่มีขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ครบวงจร มีลักษณะสำคัญที่ชี้ชัดหุ่้น มุ่งปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยการนำเอาพลังทุกส่วนขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ด้วย

กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละจังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 5 ได้ขยายผลโดยการจัดอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้บุคลากรหลักของทุกโรงเรียนในสังกัดไปแล้ว แต่อย่างไรก็ตามแผนกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่เหมาะสมบนพื้นฐานของความเข้าใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของลูกค้า คู่แข่งและตัวเอง ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อความเป็นไปได้อและเป็นแผนที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง การประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบ ทบทวน และหาแนวทางปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างทันท่วงที จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการในทุกระยะของการปฏิบัติงานเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการวางแผนที่ดีที่สุดต่อไป

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 19) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ ตามที่เคยปฏิบัติมา โดยมีกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองภาพไปสู่อนาคตภายใต้ของหลักการพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อ

รวบรวมและระดมทรัพยากรมาใช้และพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ยังมีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ในทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลกระทบต่องค์กรทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548, หน้า 174) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยใคร่ขอนำเสนอความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่าวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 43) ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ว่าเป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้อนปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 99) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้ามองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาสถานะทางการบริหาร และการแข่งขันให้เหนือองค์กรอื่น และดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการการตัดสินใจในปัจจุบัน อย่างมีระบบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 3) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่คิดค้นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่โดดเด่นหรือดีที่สุด

อุทิศ ขาวเขียว (2544, อ้างถึงใน มานพ ไกวัลสฤต 2547, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร (Strickland, 1996, p. 20)

จากความหมายการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดกรอบหรือเค้าโครงการทำงานโดยที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ มีขั้นตอนสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่จะมากระทบกับองค์กรเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเป็นระบบสัมพันธ์กัน โดยมีความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์นั้นเป็น แนวคิด แนวทางและแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันไปแต่ละระดับ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2542, อ้างถึงใน ชัยฤกษ์ วงษ์เจริญ, 2545, หน้า 26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แค่การเป็นเพียงวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมองค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียง

ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใน ๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) 1 ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ว่าจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who are we, What we do, and Where we’re headed)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือการนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 อ้างถึงใน ชัยฤกษ์ วงษ์เจริญ, 2545, หน้า 27) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

3. เป็นการวางแผนระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขของเวลาและแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะส่งผลไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นแผนระยะยาว

4. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนและมีขั้นตอนอย่างมีระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำ จะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Realistic)

โดยสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ทำให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

ทฤษฎีการวางแผน

ในการวางแผนมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีการวางแผนไว้ ดังนี้

สุรพล บัวพิมพ์ (2536, หน้า 3-18) กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎีสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีการกำหนดความต้องการ (Theory of Need Determination) หลักของทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรหรือส่วนตัวบุคคลจะเกิดจากความต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ตามธรรมชาติแต่ยังไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่มีพลังเพียงพอที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการในการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนและรวมถึงความต้องการในด้านอื่นๆ ที่จะมาประกอบการวางแผนในลักษณะข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินและถ้ามีการควบคุมดูแลตรวจสอบอย่างมีระบบตลอดจนการสังเกตและคิดอย่างลึกซึ้งของผู้บริหาร จะก่อให้เกิดความต้องการในการวางแผนและก่อให้เกิดลักษณะที่ดีในการวางแผนเป็นแผนในลักษณะป้องกันมากกว่าแผนลักษณะแก้ปัญหา

2. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Theory of Choice)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่ออยู่ว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้หลายทาง การพิจารณาทุกทางเลือกจะมี

แนวทางปฏิบัติหลายแนวทาง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาทางแก้หรือแนวทางปฏิบัติทุก ๆ แนวทาง แล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนในการคัดเลือกหรือคัดสรรอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การคัดสรรทางเลือก
- 2.2 การพิจารณาตัวแปรแต่ละทางเลือก
- 2.3 การกำหนดคุณค่าตัวแปรและความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ
- 2.4 การกำหนดค่าโอกาสความเป็นไปได้ของตัวแปร
- 2.5 การตัดสินใจกำหนดลงในแผน

3. ทฤษฎีข้อมูล (Theory of Data Collection and Processing)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพของแผนขึ้นอยู่กับข้อมูลและข่าวสารถ้าข้อมูลมีความซับซ้อนมีความสำคัญและมีความกว้างขวาง ครอบคลุมทุก ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยิ่งมากเท่าไรก็ยิ่งต้องการผู้ที่เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ ที่ปรึกษาและเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น โดยกำหนดสิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดเก็บและการจัดข้อมูลไว้ 13 ประการ คือ

- 3.1 มีความซับซ้อนลึกซึ้งหลายมิติ
- 3.2 มีความสำคัญ
- 3.3 มีความกว้างขวาง ครอบคลุม
- 3.4 มีกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล
- 3.5 มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน
- 3.6 มีความสมบูรณ์
- 3.7 ความยืดหยุ่น
- 3.8 สามารถนำไปใช้ได้บ่อยครั้ง
- 3.9 มีลักษณะเป็นความลับ
- 3.10 มีรูปแบบการเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล
- 3.11 มีอำนาจในการเรียนเก็บและการค้นหาข้อมูล
- 3.12 มีความถูกต้องแม่นยำ
- 3.13 มีความง่ายต่อการบริหารข้อมูล

4. ทฤษฎีทดสอบ (Theory of Testing)

หลักของทฤษฎีนี้กล่าวถึง การทดสอบเป็นสิ่งจำเป็นมากถ้าแผนมีความซับซ้อนกว้างขวาง ระยะเวลาสั้นขึ้น เป็นความลับ ไม่สมบูรณ์และขาดต่อการปฏิบัติ ก็ยังต้องการการทดสอบมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดรายการที่ควรตรวจสอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ

4.1 ข้อมูล

4.2 การแปลความข้อมูล

4.3 การสรุปผล

5. ทฤษฎีการจัดองค์การเพื่อการวางแผน (Theory of Organizing for Planning)

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในทุกหน่วยของ องค์การ ซึ่งจะมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกัน ไปและในการวางแผนนั้นจะต้องมีการจัดองค์การ และกำหนดหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผน อย่างสมบูรณ์ โดยผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนอาจเป็น 4 กลุ่ม คือ

5.1 ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการอำนาจการ คณะกรรมการ บริหารและผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

5.2 ผู้บริหารหัวหน้าฝ่ายหลัก

5.3 คณะกรรมการ

5.4 ผู้เชี่ยวชาญ

6. ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน (The Role of Communication Theory in Planning)

หลักของทฤษฎีนี้กล่าวว่า ถ้าหากแผนเพิ่มความสลับซับซ้อนครอบคลุมทุกด้าน และมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเท่าใด ความสำคัญและประสิทธิภาพของการสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในทุกขั้นตอนของการวางแผน

7. ทฤษฎีสร้างความเห็นชอบในการวางแผน (Role of Persuasion)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในการวางแผนนั้นมีความจำเป็น อย่างยิ่งในขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

7.1 ขั้นตอนการพิจารณาเค้าโครงแผน

7.2 ขั้นตอนกำหนดหน่วยปฏิบัติ

7.3 ขั้นตอนการกระจายและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

7.4 ขั้นตอนพิจารณาให้ความเห็นชอบแผน

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน จะเห็นได้ว่าการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพ นั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักการและความเชื่อของทฤษฎีต่าง ๆ ประกอบเป็นแนวทางในการวางแผน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนมุ่งไปอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตลอดทุกมิติ ขององค์การ รวมทั้งมีการยอมรับกับของคนในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนมีความจำเป็น อย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานในองค์การ โดยมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 112) กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์สำหรับการบริหาร องค์การโดยสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์การสามารถได้ประโยชน์ในการที่จะผลักดัน ตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าที่จะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไปอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำเป็นแผนงานไว้นั้น เท่ากับทำให้องค์การ อยู่ในสถานะที่ผูกพันที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้นได้ การผูกพันตนเองเช่นนั้น ช่วยให้ องค์กรอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากปราศจากแนวทาง ปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะอยู่ในสถานะที่หยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินตามวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ ทั้ง 3 กรณีด้วยกัน คือ ประการแรก หากได้มีการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว แผนงาน ต่าง ๆ ที่จะจัดทำขึ้นก็จะมีคุณภาพ เพราะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกัน ประการที่สอง ความเข้าใจที่มีอยู่ร่วมกันจะช่วยให้ข้อแตกต่าง หรือข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ระหว่างบุคคลน้อยลงไป ประการที่สาม การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมจะสนับสนุนให้ ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะในการที่เขาได้เป็นผู้จัดทำแผนขึ้นมาด้วยกัน ทำให้เกิดทัศนคติ ร่วมที่จะถือว่าแผนที่จัดทำขึ้นเป็น แผนของเรา มากกว่าที่จะเป็น แผนของเขา ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

3. การวางแผนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะทำงานได้คุณภาพสูงกว่า และทำนองเดียวกันองค์การที่ใช้วิธีการ วางแผนไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริง นอกจากนั้น เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานในทุกจุด ทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วย กลุ่มคณะกรรมการและบริษัทโดยรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

จากแนวความคิดดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่าการวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันตนเองให้มีการพัฒนางานและองค์การ ไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นข้อบ่งชี้ของงานที่สำคัญของการบริหารทุกประเภท ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการทางการบริหารได้กล่าวไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535, หน้า 95) ได้กล่าวว่าการวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และสามารถปรับแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ ช่วยให้เกิดการประสานงานและลดความขัดแย้ง ในการดำเนินงานช่วยควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและสามารถคงอยู่ในสังคมได้

สุรพล บัวพิมพ์ (2536, หน้า 1) กล่าวว่า การวางแผนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตาม ข้อบ่งชี้ขององค์การ คือ

1. การวางแผนต้องมุ่งสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากองค์การ ที่ตั้งขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติ
2. การวางแผนเป็นข้อบ่งชี้แรกที่ต้องกระทำดังนั้นจะเห็นได้ว่าก่อนการดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนเป็นอันดับแรก
3. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงสุด
4. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ คือ แผนที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพิจารณาจากเงิน เวลาที่ใช้ ผลผลิต รวมทั้งความรู้สึของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการขององค์การ ทำให้มีการระดมทรัพยากรและใช้อย่างประหยัดแต่เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดการประสานงาน ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สามารถที่จะตรวจสอบ ควบคุมงานได้อย่างมีระบบและยังสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การพัฒนาเจริญก้าวหน้าและดำรงสภาพได้อย่างมั่นคง ส่งผลต่อการพัฒนา ด้านอื่น ๆ ด้วย

องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนเป็นองค์ประกอบสำคัญขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งเริ่มจากการวางแผน (Planning) การจัดระบบงาน (Organizing) การควบคุม (Controlling) และการประเมินผล (Evaluation) เอกสารที่เรียกว่าแผน ไม่ใช่ผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการวางแผน

แต่เป็นจุดเริ่มต้นที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นต่อไป และต้องมีการปรับปรุงให้ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงควรมีการตรวจสอบในทุกองค์ประกอบของแผนว่าควรปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใดหรือไม่ อย่างไร

ในทางปฏิบัติองค์ประกอบของแผนจะแบ่งออกได้หลายแบบ แม้แต่ในการเขียนแผน บางครั้งก็ยังใช้ถ้อยคำที่แตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบ เช่น คำว่า วัตถุประสงค์ของแผน ก็มีการใช้คำอื่น ๆ ปะปนกันอยู่ในระดับเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งหมาย จุดประสงค์หรือเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วการวางแผนควรจะครอบคลุมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการดำเนินการและการควบคุม ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการแบ่งองค์ประกอบของแผน ออกเป็น 5 องค์ประกอบ (จิรวัดน์ นิเจนตร, 2542, หน้า 6) ได้แจกแจงไว้ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ
2. วิธีการ คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการและวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ทรัพยากร คือ การกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะจัดหาและจัดสรรให้แก่การวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของสถานศึกษา
4. การดำเนินงาน คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจและการนำข้อตัดสินใจลงไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน
5. การควบคุม คือ การกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไข

จิรวัดน์ นิเจนตร (2542, หน้า 6-7) แบ่งองค์ประกอบของการวางแผนออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การสร้างแผน (Construction) ประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.2 การระบุถึงทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถจัดหามาใช้ได้
 - 1.3 การพิจารณานโยบายต่าง ๆ ที่มีให้เลือกเพื่อกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร
 - 1.4 การตรวจสอบความสอดคล้องต้องกัน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถสำเร็จได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถจะนำมาใช้ได้
 - 1.5 การปรับปรุงแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง
2. การมอบอำนาจหน้าที่ (Authorization) ประกอบด้วย
 - 2.1 การแปลงรูปจากแผนงานและโครงการ

2.2 การระบุถึงทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถจัดหามาใช้ได้

2.3 การพิจารณานโยบายต่าง ๆ ที่มีให้เลือกเพื่อกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร

2.4 การควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้

จากที่ได้กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่า การวางแผนนั้นควรประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ แนวทางหรือนโยบาย วิธีดำเนินการ ทรัพยากรที่จะต้องใช้ การควบคุมตรวจสอบ การมอบอำนาจหน้าที่และการจัดข่ายงานด้านการสื่อสาร นอกจากนี้ควรจะมีส่วนที่เป็นข้อมูลหรือสถิติต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน รวมทั้งวิธีการเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ปฏิบัติอีกด้วย

ประเภทของการวางแผน

การวางแผนนั้นเป็นกลยุทธ์ แนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิดแนวทางและแนวปฏิบัตินั้นก็เนื่องมาจากการวางแผนมีหลายระดับ

สุรพล บัวพิมพ์ (2538, หน้า 4) ได้นำเสนอแนวทางการจำแนกประเภทของแผนโดยลักษณะของตัวแผน กล่าว คือ แผนแต่ละแผน แต่ละระดับย่อมจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของแต่ละแผน อย่างไรก็ตาม สิ่งเหมือนกันทุกแผนก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ นั้น จะเป็นการกำหนดการดำเนินการในอนาคตทั้งสิ้น แผนสามารถแยกประเภทได้ดังนี้

1. แผนจุดมุ่งหมาย หรือ ภารกิจ (Purposes of Missions)
2. แผนวัตถุประสงค์ (Objective)
3. แผนกลยุทธ์ (Strategies)
4. แผนนโยบาย (Policies)
5. แผนวิธีดำเนินการ (Procedures)
6. แผนกฎระเบียบข้อบังคับ (Rules)
7. แผนงาน (Programs)
8. แผนงบประมาณ (Budget)

1. แผนจุดมุ่งหมาย หรือ ภารกิจ (Purposes of Missions) การดำเนินงานของทุกองค์การจะต้องมีจุดหมายหรือภารกิจ ซึ่งตามปกติในสังคมมนุษย์ องค์การทุกองค์การจะได้รับการมอบหมายภารกิจจากสังคม เช่น องค์การธุรกิจก็จะมีจุดมุ่งหมายหรือภารกิจในการผลิตสินค้าหรือบริการ องค์การทางการศึกษา จุดมุ่งหมายหรือภารกิจก็คือ การให้การศึกษาแก่บุคคล

2. แผนวัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ผลสำเร็จของกิจกรรมทุกกิจกรรมที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทาง ทิศทางการปฏิบัติงานขององค์การทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การที่กำหนดไว้

3. แผนกลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง 1) แผนงานทั่วไปของการปฏิบัติ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ 2) แผนงานของวัตถุประสงค์ขององค์การการดำเนินงานทรัพยากรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ 3) การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ โดยการพิจารณาการปฏิบัติและทรัพยากรที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. แผนนโยบาย (Policies) คือ ข้อความทั่ว ๆ ไป ที่ระบุเป็นกรอบความคิดในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการกำหนดแผนต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ นโยบายปกติจะมีอยู่ทุกระดับ จากนโยบายหลัก (Major Policies) มาสู่นโยบายรอง (Minor Policies) ซึ่งนโยบายรองจะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลัก

5. แผนวิธีดำเนินงาน (Procedures) เป็นแผนที่จะกำหนดวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมในอนาคต เป็นแนวปฏิบัติ (Guide to Action) มากกว่าโน้ตส์ จะมีรายละเอียดชี้ชัดที่จะทำให้กิจกรรมที่จะปฏิบัติต่อเนื่องกัน แผนวิธีดำเนินการจะพบในทุกส่วนขององค์การ โดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นคู่มือ (Manual) ซึ่งทุกหน่วยงานย่อยจะจัดทำอาจจะเรียกว่า Division Standard ก็ได้ ซึ่งจะเป็นคู่มือเฉพาะหน่วยงานย่อย ๆ นั้น ปกติแล้ว วิธีดำเนินการจะกำหนดตามกรอบนโยบาย

6. แผนกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) คือ การกำหนดให้ปฏิบัติ อนุญาตให้หรือไม่ให้สิทธิอย่างใดอย่างหนึ่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นแผนที่ง่ายที่สุด ปกติคนมักจะสับสนระหว่างนโยบาย วิธีดำเนินการและกฎระเบียบ กฎระเบียบนั้นจะเป็นแนวปฏิบัติ (Guide of Action) โดยไม่มีกำหนดเวลาขั้นตอนเฉพาะแต่กฎระเบียบจะเสริมแนววิธีดำเนินการ แต่บางครั้งกฎระเบียบก็ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีดำเนินการ

7. แผนงาน (Programs) เป็นแผนที่ผสมผสานรวมตั้งแต่วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินการ กฎระเบียบ กิจกรรม ขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ ทรัพยากรบุคคล และอื่น ๆ ที่จำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยปกติแล้วแผนงานจะต้องได้รับการสนับสนุนโดยงบประมาณ

8. แผนงบประมาณ (Budgets) คือ แผนที่กำหนดจำนวนเงิน ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่ายทุกประเภทในการดำเนินการ งบประมาณถูกเรียกว่า “เครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน” งบประมาณเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางแผน งบประมาณจะเป็นตัวบังคับการทำงานขององค์การ งบประมาณเป็นตัวบังคับให้เกิดการวางแผน เพราะหากไม่มีแผนก็จะไม่ได้รับงบประมาณ

สรุปได้ว่า ประเภทของแผนที่กล่าวมา มีการจัดแบ่งได้หลายประเภท คือ แบ่งตามระดับองค์การ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผน แบ่งตามลักษณะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ แบ่งตามลักษณะการบังคับใช้ แบ่งตามสถาบันหรือองค์การ แบ่งตามลักษณะการใช้ แต่การแบ่งประเภทไม่ได้หมายถึงการแยกลักษณะรูปแบบของแผนโดยเด็ดขาด เพราะแผนที่ดีต้องมีลักษณะผสมผสานกัน

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นแนวคิด แนวทางและแนวปฏิบัติ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบน ก็จะเป็นแนวคิดแนวทางว่าหน่วยงานจะเดินทางไปทางใด แต่ถ้าจะตอบคำถามว่าเดินอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ

พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2542, หน้า 15) ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 23 – 25) ที่ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ในระดับองค์กรหรือของบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจหรือการพัฒนาธุรกิจ ไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 23) กล่าวถึงการแบ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็น 3 ประเภท

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 เมื่อหน่วยงานมีโอกาสดอกภายนอก มีจุดแข็งภายใน เป็นการทำให้กิจการของหน่วยงานขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิมซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของสินค้า บริการเดิมที่มีอยู่

1.2.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายสินค้า/ บริการ ทั้งที่เป็นของเดิม และสินค้า/บริการใหม่

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤติ ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

1.3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) เป็นการลดขนาดและต้นทุนที่ไม่จำเป็น แล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

1.3.2 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Diversment)

1.3.3 กลยุทธ์พึ่งพา (Captive Company)

1.3.4 กลยุทธ์การยุบเลิก (Liquidation)

2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยที่ย่อยลงไป เป็นกลไกหรือแนวทางเพื่อการแข่งขันให้บรรลุทิศทางธุรกิจ

ที่ถูกลำหนดในระดับองค์กร รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 24) ได้ให้องค์ประกอบไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1.1 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) แตกต่างในผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี ชื่อเสียง ความสม่ำเสมอในการผลิต เครื่องหมายแสดงสถานะภาพในการผลิต เครื่องหมายทางการ

1.2 ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

1.3 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

1.4 มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

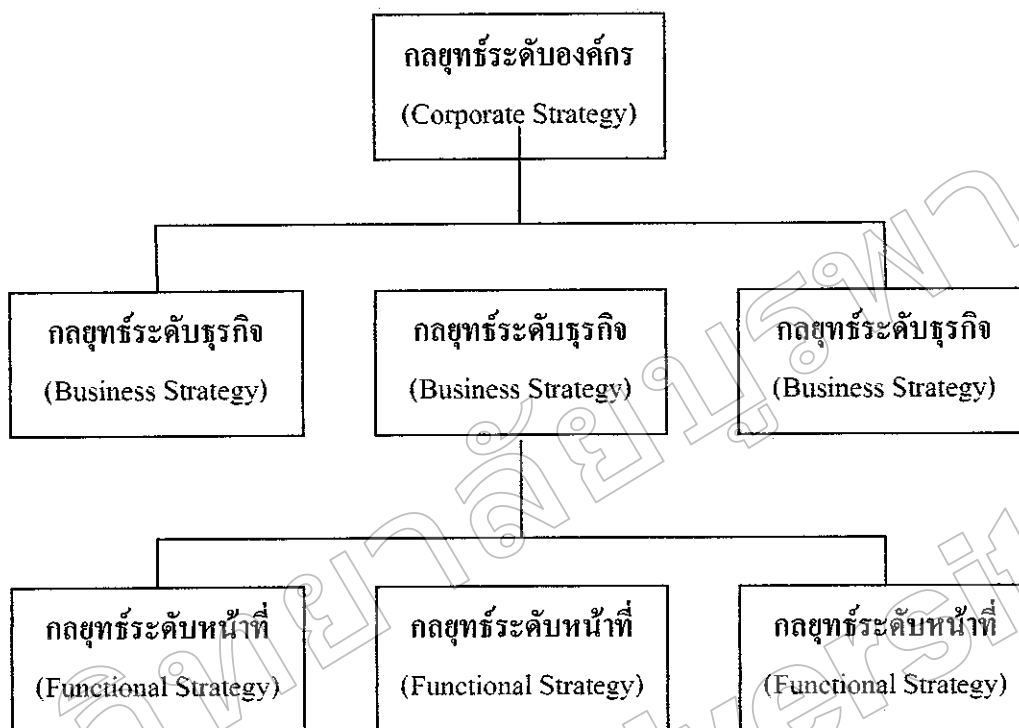
3. กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงเทคนิค วิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านการตลาด การเงิน การผลิต การกำหนดแรงจูงใจ สำหรับลูกค้า การส่งเสริมการขาย การกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังได้เสนอลักษณะการกำหนดกลยุทธ์และความรับผิดชอบในแต่ละระดับ กลยุทธ์ ดังตารางที่ 2 (Thompson & Strickland, 1998, p. 46)

ตารางที่ 2 ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ และความรับผิดชอบในแต่ละระดับกลยุทธ์

ระดับกลยุทธ์ (Strategy level)	ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ แต่ละระดับการจัดการ (Strategy-Making Concerns at Each Managerial Level)
1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)	1. ผู้บริหารระดับสูง (การตัดสินใจมีกรรมสิทธิ์โดยคณะกรรมการอำนาจการ)	1.1 การสร้างและการจัดการกลุ่มธุรกิจหรือหน่วยธุรกิจ (การขยาย การสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจเดิม การลด/ตัดธุรกิจที่มีปัญหา) 1.2 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 1.3 จัดลำดับการลงทุน และการจัดสรรทรัพยากร 1.4 ดำรง/ปรับปรุง/ผสมผสานกลยุทธ์ที่สำคัญแล้ว นำเสนอผู้บริหารหน่วยธุรกิจ
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)	2. ผู้บริหารทั่วไป/หัวหน้าหน่วยธุรกิจ(การตัดสินใจอนุมัติโดยผู้บริหารอาวุโสหรือคณะกรรมการอำนาจการ)	2.1 คำนึงถึงการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2.2 กำหนดต่อการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 2.3 การคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับและละหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ 2.4 การระบุปัญหาเฉพาะอย่างของบริษัทและปัญหาการปฏิบัติการ
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies)	3. ผู้จัดการตามหน้าที่(การตัดสินใจอนุมัติโดยหัวหน้าหน่วยธุรกิจ)	3.1 สร้างความชำนาญและสนับสนุนกลยุทธ์หน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานตามหน้าที่/แผนก 3.2 ดำรง/ปรับปรุง/กำหนดกลยุทธ์ โดยผู้จัดการระดับล่าง
4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operating Strategies)	4. ผู้จัดการระดับล่างหัวหน้าหน่วยงานตามของเขตหน้าที่ (การตัดสินใจอนุมัติโดยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าหน่วย)	4.1 สร้างความชำนาญในการปฏิบัติ และสนับสนุนกลยุทธ์ตามหน้าที่ และกลยุทธ์หน่วยธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยปฏิบัติการ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, หน้า 22) ได้กล่าวถึงการแบ่งกลยุทธ์ในวงการธุรกิจไว้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับของกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การแบ่งระดับกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เพื่อบ่งบอกทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategies) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยที่ย่อยลงมา เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operations-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์สร้างทักษะความชำนาญ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแผนที่ช่วยทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม ๆ โดยประหยัศทรัพยากรมากที่สุด และอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกจากการวิเคราะห์ว่าอะไรคือโอกาสและข้อจำกัด โดยการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งในด้านใด และอะไรบ้างกล่าวคือรู้สภาพแวดล้อมภายนอกและรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

ก็จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การได้ซึ่งสอดคล้องกับเสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 100) กล่าวถึงความสำเร็จของการวางแผนไว้ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์และมีระบบ สอดคล้องกับประทุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 164) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) ซึ่งถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต 3) ช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรค 4) ใช้เป็นเครื่องมือที่ให้ข้อมูลพื้นฐานในการควบคุมการทำงาน 5) ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 6) ช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานและขององค์กร 7) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสมดุลในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน 8) ช่วยให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์

สมชาย ภควาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 16 – 18) เห็นว่า ความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์นั้น เกิดจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นแผนที่ตั้งมาจากการพิจารณาเพียงประการเดียว (Top – Down) โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายแนวทางให้ผู้อยู่ระดับล่างปฏิบัติ มิใช่การระดมความคิด (Brainstorming) ที่มีลักษณะทั้งระดับบนสู่ระดับล่าง (Top – Down) และระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom – Up)
 2. การขาดข้อมูลข่าวสาร เพราะการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ระยะเวลา 5 ปี 10 ปี จำเป็นยิ่งที่จะต้องมีฐานข้อมูลที่ครอบคลุมเป็นองค์รวม นอกจากฐานข้อมูลยังต้องมีบุคลากรที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้สิ่งที่วางไว้ตรงกับข้อเท็จจริง
 3. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร มีสิ่งที่เรียกว่า “อคติ” อยู่ในความคิดของกลุ่มคนที่ทำการวิเคราะห์ ดังนั้นแทนที่จะได้แผนกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนขององค์กร อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการอธิบายความสำเร็จของงาน กลับกลายเป็นแผนที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง จึงทำให้แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ล้มเหลว
 4. ค่านิยมขององค์กรเป็นแบบปิด ไม่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงเป็นข้อจำกัดของการทำแผนกลยุทธ์ทำให้แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่อยากได้มากกว่าการทำได้จริง
- สรุปได้ว่าความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีปัจจัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายตลอดข้อมูลที่เป็นจริงและทันเหตุการณ์เพื่อใช้เป็นบริบทในการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการศึกษาซึ่งมีหลายแบบ แต่ละแบบจะมีองค์ประกอบหรือขั้นตอน และรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้าง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรมสามัญศึกษา, 2531, หน้า 11) ได้กำหนดขั้นตอนหรือการจัดทำการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขั้นก่อนวางแผนเป็นขั้นเตรียมการสร้างองค์การรวบรวมข้อมูลกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

2. ขั้นการวางแผนแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวินิจฉัยความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประสิทธิภาพ และประเมิณผล 2) ขั้นการจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบาย 3) ขั้นการกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต

3. ขั้นการจัดทำแผน มีจุดหมายเบื้องต้นอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อเสนอการตัดสินใจต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจเหล่านั้นไปร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน โครงการจัดทำแผนงานแยกตามสาขาต่าง ๆ ทั้งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุความมุ่งหมายเดียวกัน ในแต่ละแผนงานจะต้องทำโครงการและรายละเอียดของโครงการหลาย ๆ โครงการ

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการต่าง ๆ ในแผนงานไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา คน เงิน วิธีการ และวัสดุเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นนี้

6. ขั้นการประเมิน การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ให้มีการกำหนดเวลาแน่นอน เช่น ประเมินผลประจำปี ประเมินผลครึ่งแผน การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 49) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Problem or Plan for Planning) เรื่องที่จะต้องเตรียมในส่วนนี้ คือ

1.1 การจัดระบบงานและองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนเรื่องการจัดองค์การ รวมถึงการกำหนดโครงสร้างและในการดำเนินงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ อาจจะเป็นหน่วยงานหรือคณะกรรมการ กำหนดงานและขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการประสานงานในจุดต่าง ๆ การกำหนดจุดของการตัดสินใจในเรื่องแผนงานให้ประสานงานในจุดต่าง ๆ การกำหนดจุดของการตัดสินใจในเรื่องแผนงานให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน

นอกจากนี้จะต้องเตรียมแบบฟอร์มเอกสารเผยแพร่ที่จำเป็น เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะวางแผน

1.2 การจัดระบบข้อมูล (Information for Planning) ซึ่งเป็นการจัดเตรียมการให้มีระบบข้อมูลให้พร้อม ให้เพียงพอ และเชื่อถือได้ในการใช้ประกอบการวางแผนและการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนต่อไปซึ่งถือได้ว่ามีความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการวางแผน

2. การจัดทำแผน (Plan Formulation) หลังจากได้เตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ กำหนดสายงานคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไว้ดีและพร้อมเสมอที่จะใช้ในการวางแผนก็จะมีการจัดทำร่างแผนขึ้นในขั้นต่อไปและผลจากการทำแผนก็จะได้ตัวแทนซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง หรือแผนพัฒนา และแผนระยะสั้นเฉพาะกิจ แล้วแต่เป้าหมายของการจัดทำแผนนั้น ๆ

3. การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation or Plan Executive) ในส่วนนี้จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) และแผนการเงิน (Financial Plan) ในส่วนนี้จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติให้บรรลุผลตามจุดหมายของแผนนั้นออกเป็นงานย่อย ๆ แล้วกำหนดตารางดำเนินงาน (Scheduling) ซึ่งแสดงขั้นตอนรายละเอียดในการปฏิบัติ แสดงแผนการกำหนดวิธีติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกำหนดวิธีประเมินผลตลอดทั้งระบุถึงแหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้อย่างละเอียด แล้วปฏิบัติตามแผน

4. การติดตาม การควบคุมและการประเมิน (Monitoring - Control and Evaluation) ซึ่งจะเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลจากการปฏิบัติตามแผน โดยปกติควรจัดให้มีแผนควบคุม (Control Plan) อาจจะเป็นแผนการตรวจสอบภายใน (Auditing) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Inspection) การให้รายงาน (Report) การสำรวจตามจุดต่าง ๆ (Spot Check) การสำรวจตาม ตารางกำหนดการดำเนินงาน (Schedule Check) และตามแผนควบคุมคุณภาพ (Quality Control Plan) แล้วแต่กรณี

5. การทบทวนปรับแผนหรือทำแผนใหม่ (Recycles of Planning Process or Replan) ในการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีการทบทวนแผนอยู่เสมอ ความมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการทบทวนแผนก็เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนอยู่เสมอ ความมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการทบทวนแผนก็เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และหากพบปัญหาจากการปฏิบัติงานการเปลี่ยนไปของสิ่งแวดล้อมก็จะต้องมีการทบทวนแผนเพื่อพิจารณาปรับแผนให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หรืออาจจะต้องจัดทำแผนใหม่ หลักสำคัญใน

ส่วนนี้คือ ปรับแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยกระบวนการวางแผน (Planning Process) เป็นกลไกพื้นฐานในการตัดสินใจ

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 96 - 121) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ โดยสรุปได้ 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน (Plan for Planning) เป็นขั้นตอนของการจัดทำข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงาน การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในภาครัฐจะมีลักษณะซับซ้อนครอบคลุมทั้งนโยบาย โครงสร้าง อำนาจ แผนงาน/โครงการ การจัดสรรทรัพยากร และปัจจัยองค์ประกอบด้านอื่น ๆ เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยได้รับความเห็นชอบและยอมรับของผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบและให้การสนับสนุนงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่าง เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ

นอกจากมีการกำหนดบุคลากรระดับผู้บริหารแล้วยังต้องมีการระบุทีมงานวางแผนซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมีผลต่อความสำเร็จในการวางแผน ทีมงานควรจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับรองลงมาและบุคลากรหลักอื่น ๆ ในองค์กร โดยคำนึงถึงวิธีการเลือกที่เหมาะสมซึ่งองค์ประกอบที่ควรใช้ในการตัดสินใจเลือก เช่น ขนาดขององค์กร โครงสร้างขององค์กร กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบหรือสนใจแผนกลยุทธ์ รวมทั้งประวัติขององค์กรเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในอดีต

การตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตขององค์กรนั้นเป็นงานของผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่นักวางแผนหรือบุคลากรอื่นในกระบวนการนี้ทำหน้าที่เป็นทรัพยากรบุคคลให้กลุ่มวางแผนดำเนินการวิจัย เป็นรวบรวมข้อมูลและพัฒนาทางเลือกในการบูรณาการขั้นตอนการปฏิบัติงานและดำเนินการตามกระบวนการวางแผน ซึ่งนักวางแผนหรือผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ควรเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ต้องกล้าคิดกล้าฟันจากข้อมูลที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ

ผู้บริหารสูงสุดหรือระดับรองลงมา ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ร่วมกับนักวางแผน จัดทำกรอบทิศทางของแผนที่จะวางโดยตั้งคำถามหลักดังนี้

- 1.1 อะไร (What) คือผลที่ต้องการจากการวางแผน
- 1.2 ใคร (Who) มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเข้าร่วมในกระบวนการวางแผนนี้บ้าง
- 1.3 หน่วยงานจะจัดกระบวนการวางแผนอย่างไร (How)

2. ขั้นตอนการตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Environmental Monitoring)

องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นกับสถานะแวดล้อม ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อองค์การ โดยเฉพาะในช่วงของการจัดทำแผน จำเป็นต้องวิเคราะห์ ตรวจสอบและเฝ้าระวังสถานะแวดล้อมที่สำคัญ ๆ 3 ประการ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อม

สถานะแวดล้อม (macro - environment)	สถานะแวดล้อมด้านงาน (task environment)	สถานะแวดล้อมภายใน (internal environment)
- ประชากร - เทคโนโลยี - สังคม - เศรษฐกิจ - การเมือง - ฯลฯ	- ความต้องการด้าน - การศึกษา - การสนับสนุนด้านการเงิน - ทักษะและบริการ - ผลผลิตที่พึงประสงค์ - ฯลฯ	- โครงสร้างขององค์การ - ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน - บรรยากาศการทำงาน - ประสิทธิภาพเป็นมา - การติดต่อสื่อสาร - บุคลากร - ทรัพยากร - ฯลฯ

1. สถานะแวดล้อมภายนอก (Macro Environment) ขององค์การ อาทิเช่น องค์ประกอบทางสังคม ข้อมูลประชากร การพัฒนาสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ และองค์ประกอบทางการเมือง

2. สถานะแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) ขององค์การ หมายถึงสถานะแวดล้อมเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา เช่น แนวโน้มของความต้องการด้านการศึกษา การให้การศึกษาแก่เยาวชน การสนับสนุนด้านการเงิน ทักษะและการบริการ ผลผลิตที่พึงประสงค์ ขอบเขตอำนาจของรัฐ และกลไกที่ใช้ในการดำเนินการทางการศึกษา

3. สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ เช่น ลักษณะขององค์การ ประสิทธิภาพของหน่วยงานบรรณาสการงานและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน กระบวนการตรวจสอบสถานะแวดล้อมต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งนักวางแผนจะนำไปรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดทาระบบเพื่อให้เกิดความสำเร็จของแผน

3. ขั้นตอนการตรวจสอบค่านิยม (Values Scan)

เป็นขั้นที่คณะจัดทำแผนจะต้องสามารถให้รายละเอียดของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากที่สุด โดยให้มีความชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคลมีต่อกระบวนการนั้น ๆ

ในกระบวนการตรวจสอบเป็นการหาค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) ของสมาชิก ทีมวางแผน ค่านิยมขององค์กร (Organizational Values) ปรัชญาการดำเนินงานขององค์กร (Philosophies) วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Cultures) และค่านิยมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีต่ออนาคตขององค์กร ดังนี้

ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values)

การสำรวจค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกทีมงานแผนแต่ละคน เพื่อจะได้หาคำอธิบาย และแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิก ซึ่งมีผลต่อทิศทางในอนาคตขององค์กร โครงสร้าง กระบวนการตัดสินใจและงานอื่น ๆ ของทีม

ค่านิยมขององค์กร (Organizational Values)

การสำรวจค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยในการอธิบายบุคลิกขององค์กร ข้อมูล ที่จะช่วยในการพิจารณาในขั้นตอนนี้ได้เป็นอย่างดีคือการตรวจสอบผลการตัดสินใจขององค์กร ที่ผ่านมา ซึ่งการตัดสินใจบางเรื่องผ่านมาอาจเป็นสิ่งที่น่าภูมิใจแต่ในบางเรื่องอาจเป็นสิ่งที่น่าละอาย โดยพยายามหาคำอธิบายในรายละเอียดและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังได้

ปรัชญาการดำเนินการ (Philosophies of Operations)

ปรัชญาการดำเนินงานขององค์กร จะครอบคลุมข้อสมมุติฐานหรือข้อตกลงเบื้องต้น หรือสิ่งที่เข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวิธีการทำงานและวิธีการตัดสินใจ องค์กรควรยึดถือว่าสิ่งใดเป็นจริงซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากประการหนึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

องค์กรได้มีการสร้างและสะสมวัฒนธรรม จนกลายเป็นรูปแบบของข้อตกลงเบื้องต้น ที่ประคองยึดมั่นหรือพัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มบุคคลในองค์กร อาจได้มาจากการเรียนรู้ที่จะจัดการกับ ปัญหา หรือการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์แวดล้อมภายนอกหรือการปรับตัว ที่เกิดจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีลักษณะของการวิเคราะห์วัฒนธรรม ขององค์กร 3 ประการ คือ

1. สิ่งที่ปรากฏหรือสามารถสังเกตได้ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ (Observable things, including behavior)
2. ค่านิยมขององค์กร (Values of the Organization)
3. ข้อตกลงเบื้องต้นสิ่งที่ละไว้ในฐานที่เข้าใจ (The Basic Underlying Assumptions)

กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การตรวจสอบค่านิยมขององค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือ กลุ่มผู้ร่วมผลประโยชน์ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในที่นี้ หมายถึง บุคคล กลุ่ม และองค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือผู้ที่ให้ความสนใจแผนดังกล่าว ต้องมีการระบุหรือ

กำหนดบทบาทที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น เป็นทรัพยากรประเภทใด มีสถานภาพอะไร ลักษณะขอบเขตที่สามารถปฏิบัติ ความสัมพันธ์และกิจกรรมที่ทำ ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน สำหรับกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องหมายถึงผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง พ่อค้า รัฐบาล สหภาพ ผู้ให้ สินเชื่อ เจ้าของกิจการ และสมาชิกของชุมชน

การศึกษาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Values Scan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากต้องวิเคราะห์ความเชื่อพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังชีวิตขององค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ถ้าขาดการตรวจสอบ นักวางแผนจะไม่สามารถหาข้อสรุปจากสมมติฐานที่ต่างกัน ทั้งด้านค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญา ซึ่งเป็นต่อกระบวนการวางแผนไปอย่างต่อเนื่อง และในทางตรงกันข้าม หลังจากวิเคราะห์ตามขั้นตอนแล้ว จะช่วยให้ นักวางแผนสามารถเข้าใจลักษณะที่แตกต่างกัน ในการบริหารจัดการกับกลุ่มบุคคลได้กระจ่างชัดและได้มีการทำความเข้าใจตกลงกันในระดับหนึ่ง ถึงวิธีการจัดการที่จะเกิดในอนาคตซึ่งจะไม่มีผลต่อกระบวนการวางแผนและสามารถดำเนินการขั้นต่อไปของกระบวนการได้

4. ขั้นตอนบทวนภารกิจขององค์กร (Mission Clarification)

ภารกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจถูกกำหนดในรูปของการผลิต การตลาด หรือในรูปของการบริการ ซึ่งในขั้นของการบทวนภารกิจขององค์กรสำหรับการวางแผนกลยุทธ์นั้นอาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นตั้งแต่ องค์กรได้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับบริบท (Context)

5. ขั้นตอนกำหนดรูปแบบกลยุทธ์พัฒนางานการศึกษา (Strategic Planning Model for Educational Development)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ แนวทางและมาตรการ ที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์แล้วย่อมบรรลุถึงภารกิจหลักที่ต้องการ และจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคตได้เพราะแต่ละขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกะ และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายกลยุทธ์ ในแต่ละกลยุทธ์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด อาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์หลักในกระบวนการวางแผนนี้อาจเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ถึงจะตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนการนำเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาร่วม

พิจารณาพร้อมกับข้อมูล เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ มีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความ สามารถ หรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์ ต้องการทีมผู้บริหารและทีมนักวางแผนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทัศนวิสัย มองการณ์ไกลและสามารถพิจารณาได้ถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและ สอดคล้องกับองค์การ

การกำหนดกลยุทธ์ด้านการศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักต่อไปนี้

1. การระบุบริการและผลผลิต คือการให้รายละเอียดเกี่ยวกับบริการและผลผลิตหลัก ที่องค์การการศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภารกิจ การวิเคราะห์บริการและผลิตผลกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเลือกกว่าในอนาคตองค์การการศึกษาและ หน่วยงานการศึกษาจะให้บริการและมีผลผลิตรูปแบบใดบ้าง ในสัดส่วนเท่าไร ใช้งบประมาณและ การลงทุนเท่าไร ต้องพัฒนาบุคลากรรูปแบบจำนวนเท่าไร ต้องมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะพิเศษ หรือไม่ ซึ่งเป็นการช่วยให้องค์การปรับเปลี่ยนที่ดี ตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ
2. การกำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ คือการสร้างดัชนีเพื่อให้เป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ โดยทั่วไป
3. การสร้างแรงผลักดันกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุภาพในอุดมคติหรือ ภาพอนาคตที่วาดไว้ แรงผลักดันอาจกำหนดเป็นกิจกรรมระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ แต่ต้อง สอดคล้องกับกรอบหรือธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การ
4. การกำหนดวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนบริการและผลผลิต ดัชนีบ่งชี้ ความสำเร็จและแรงผลักดันกลยุทธ์ ซึ่งการกำหนดวัฒนธรรมขององค์การได้จากการตอบคำถาม

2 ข้อที่สำคัญ คือ

4.1 สมาชิกขององค์การจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อสนับสนุน บริการ และผลิตผลกลยุทธ์ ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ และแรงผลักดันกลยุทธ์

4.2 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จเป็นเช่นไร

6. ขั้นตอนตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Performance Audit)

เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การที่พึงดำเนินการได้สำเร็จล่วงหน้า โดยให้ ดัชนีชี้วัดในงานต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น ความต้องการรับบริการ ที่เพิ่มขึ้น รูปแบบของการจัดบุคลากร คุณภาพ เทคโนโลยี การดำเนินงาน การให้บริการ และอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องระบุอย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นหรืออาจกล่าว ได้ว่า วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การก็เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ สำหรับการนำไปวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

ในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (Performance Audit) จะให้ความสำคัญกับการศึกษา เป็นการตรวจสอบขีดความสามารถภายในองค์กร ว่ามีองค์ประกอบเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) รวมทั้งโอกาส (Opportunities) รวมและอุปสรรค (Threats) เป็นอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน อาจเป็นได้ทั้งผลเชิงบวกและลบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร จะเป็นแนวทางหลัก ที่ทดสอบตัวแบบ (Model) ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของเรื่องที่กำลังวางแผน เพื่อพิจารณาใช้ ประโยชน์จากจุดแข็ง และโอกาส พร้อมทั้งพิจารณาหาทางแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคต่าง ๆ โดยในขั้นตอนนี้มีการนำเทคนิค (SWOT) มาใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพองค์กร ทั้ง 4 ด้าน

7. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ง่ายและมีประโยชน์มากในการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยเทคนิคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุให้เห็นช่องว่างที่มีอยู่อาจเป็นสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งถ้าการวิเคราะห์พบช่องว่าง เมื่อไร ต้องหาวิธีปิดช่องว่างทันที โดยมีวิธีการที่ใช้กับเทคนิคการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) คือ

7.1 ระบุสถานการณ์ที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกต้อง อาจเป็นองค์ประกอบหรือ ปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นการประมาณการ (Projections) หรือเป็นการบอกถึงประโยชน์ ผลกำไรที่จะได้รับการดำเนินการทั้งหมด หรือสิ่งต่าง ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น จากแผนกลยุทธ์

7.2 ระบุสถานการณ์ที่เป็นอยู่หรือการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต

7.3 ระบุวัตถุประสงค์เฉพาะที่ต้องการให้บรรลุถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์

7.4 ระบุความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์ กับ สถานการณ์ที่เป็นอยู่

7.5 ระบุถึงแผนงาน โครงการ ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อปิด ช่องว่าง

7.6 ขึ้นบูรณาการแผนปฏิบัติงาน (Integrating Action Plan)

เมื่อสามารถปิดช่องว่างที่ค้นพบจากขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้างต้นได้แล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ

1. การจัดทำแผนแม่บท (Master Plans) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) หรือ แผนยุทธวิธี (Tactical Plans)

แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับการศึกษา ใช้แผนแม่บทเป็นกรอบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ โดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและระบบประมาณรวมทั้งระยะเวลาดำเนินการ

8. แผนรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning)

เป็นกระบวนการคาดคะเนปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งทางด้านลบและทางด้านบวกต่อองค์การเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลาที่ ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถกำหนดจุดเหมาะสมที่จะใช้แผนฉุกเฉิน โดยได้รับความเห็นชอบร่วมกัน

9. ขั้นตอนการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดำเนินการตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์ โดยอาจจัดทำแผนปฏิบัติการต่อเนื่องไปจนถึงระดับปฏิบัติการ

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นการเริ่มใช้แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical Plans) ซึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้นในระดับหน่วยปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวทางและการบูรณาการแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ในระดับองค์การ โดยในขั้นตอนนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องรับทราบว่ากำลังเริ่มใช้แผนกลยุทธ์แล้ว เพื่อการสนับสนุนการใช้แผนดังกล่าวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นทั้งในด้านระบบการบริหารและควบคุมหรือระบบข้อมูลสารสนเทศหรือวัฒนธรรมองค์การจำเป็นต่อการเริ่มต้นใช้แผนกลยุทธ์

การดำเนินงานตามแผน (Implementation หรือ Plans) เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการ การงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดทำแผนงาน (Program) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นขั้น ๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงานหรือโครงการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งรับผิดชอบการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและระดับหน้าที่ ลักษณะสำคัญของการจัดทำแผนงานโครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจและหน้าที่ ต้องมีรายละเอียดระบุถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงเป็นตารางตัวเลข ตลอดจนมีการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ

2. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดประมาณการรายรับและรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต งบประมาณโดยปกติจะเป็นแผนรายละเอียดที่แสดงในรูปตัวเลขเชิงประมาณเกี่ยวกับ 1) จำนวนเงิน 2) วัสดุ 3) เวลา ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องประสานสอดคล้องกับแผนงานและโครงการ รวมถึงช่วงเวลาของการจัดทำโครงการและงบประมาณต้องมีการประสานกันด้วย

3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยกำหนดขั้นรายละเอียดว่าวิธีการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยลำดับอย่างไรบ้าง จึงจะทำงานนั้นสัมฤทธิ์ผลระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะสื่อสารความเข้าใจปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

10. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นความพยายามอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไป

วัตถุประสงค์ของการควบคุมเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถยืนยันได้ว่าผลงานมีมาตรฐาน และบริการมีคุณภาพ นอกจากนั้นเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ในการวางแผนและการกำหนดแผนในการดำเนินงานที่เหมาะสมและดีที่สุดต่อไป

ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมจำเป็นต้องมีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย และหลังจากมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ฝ่ายบริหารอาจหาวิธีการหรือข้อตกลงที่จะนำมาตรฐานนั้นมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อหาผลที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน หากผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดฝ่ายบริหารต้องหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนที่แตกต่างจากมาตรฐานหรือหาว่าสาเหตุของความแตกต่างเกิดจากมาตรฐานที่ไม่เหมาะสม ก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน แล้วกำหนดมาตรฐานใหม่ขึ้นมาใช้แทน

การควบคุมมีความสัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับหน้าที่ ซึ่งทำให้การควบคุมแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมุ่งที่ทิศทางหรือภารกิจหลักเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยการพยายามรักษาสอดคล้องระหว่างกิจกรรมขององค์การโดยส่วนรวม
2. การควบคุมยุทธวิธี (Tactical Control) มุ่งที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน โดยการพัฒนามาตรฐาน หรือปรับปรุงมาตรฐานเพื่อการแข่งขันของหน่วยกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน
3. การควบคุมการดำเนินงาน (Operational Control) มุ่งกิจกรรมระยะสั้นตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของหน้าที่แต่ละด้าน อันได้แก่ หน้าที่ทำงานประจำและงานพัฒนา

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548, หน้า 174) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 162) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายหรือจุดสุดท้ายของการวางแผน
 2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives) ผู้ร่วมงานทุกคนควรจะรู้วัตถุประสงค์ทุกระดับของทุกคน
 3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งหมายถึงการประเมินอนาคต หรือการพยากรณ์ (Forecasting)
 4. สำรวจทรัพยากร (Survey Resources) เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ คือ มีคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้ไปสู่เป้าหมายได้
 5. กำหนดนโยบาย (Establish Policies) เป็นแนวทางกว้างๆ ให้คนในองค์กรได้ยึดเป็นหลักในการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมหรือกำจัดทางเลือกที่ไม่เหมาะสมออกไป
 6. ระบุทางเลือก (Identify Alternatives) เพื่อที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
 7. ทางเลือก (Compare Alternatives) เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้หรือเพื่อดูว่าจะทำได้หรือไม่ (Feasibility) และดูผลที่จะเกิดขึ้น
 8. เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a Course of Action)
 9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules)
 10. กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets)
 11. กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables) มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม รวมกันเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของแผนโดยอาศัยเทคนิคทางด้านแผนภูมิ
 12. ตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard) เพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน
- อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 164) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้
1. จะต้องมีความแน่ใจถึงความต้องการที่จะให้มีการวางแผน
 2. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน
 3. การเตรียมหัวข้อกว้างๆของแผน
 4. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน

5. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
 6. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน
 7. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 8. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
 9. การประเมินข้อมูล
 10. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว
 11. เมื่อพิจารณารายละเอียดดังกล่าวของแผนส่วนต่างๆ แล้ว จึงนำเอาส่วนต่างๆ ของแผนมารวมกันและถือเป็นแผนชั่วคราว (Tentative Plan)
 12. การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
 13. การทดสอบและการปรับปรุงแผน
 14. การขออนุมัติแผน
- จากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคตซึ่งมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างชัดเจน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินแผนกลยุทธ์

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2530, หน้า 7) ได้ให้ความหมายการประเมินว่าเป็นกระบวนการมุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับถามว่า นโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ระดับใด

วีระพล สุวรรณนันท (2531) กล่าวว่า การประเมินผล คือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลที่คาดว่าจะได้รับ

อรุณ รักธรรม (2532, หน้า 310) ได้ให้ความหมายของการประเมินดังนี้

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่าจะตอบสนองความต้องการหรือไม่แก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
5. การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534, หน้า 314) ให้ความหมายการประเมินว่า หมายถึง การตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มา

พิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้

นิสา ชูโต และคณะ (2536, หน้า 144-145) ได้สรุปความหมายของการประเมินว่า การประเมินหมายถึงกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการนำนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ไปปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่แรก หรือไม่ เพียงใด

ทองหล่อ เดชชัย (2540, หน้า 271) ให้ความหมายของการประเมินผลว่าคือการเรียนรู้ จากประสบการณ์และการใช้บทเรียนต่าง ๆ อย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ และปรับแก้การวางแผนงานโดยการพิจารณาเลือกทางเลือกอย่างระมัดระวังสำหรับอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องถึงการวิเคราะห์โครงการด้านความเกี่ยวข้อง (Relevance) การกำหนดเกณฑ์ (Formulation) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการยอมรับ (Acceptance) ของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

รัตนะ บัวสนธิ์ (2540, หน้า 8) ได้สรุปการประเมินว่า เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ แล้วตัดสินให้คุณค่าต่อข้อมูลของสิ่งนั้น ๆ

สมคิด พรหมจ้อย (2542, หน้า 28) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2543, หน้า 78) ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นการใช้วิธีการ ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด

สุวิมล ติรกานันท์ (2547, หน้า 15) ได้สรุปการประเมินว่า เป็นการสร้างสารสนเทศที่ ถูกต้อง ชัดเจนและเพียงพอแก่ผู้ใช้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เป็นการดำเนินงานที่ต้องทำควบคู่ ไปกับการดำเนินแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ทันเวลาต่อการแก้ไขปรับปรุง โครงการ อีกทั้งเป็นการกำกับให้มีการดำเนินโครงการตามแผนหรือโครงการที่วางไว้

จากความหมายข้างต้น พอสรุปความหมายของการประเมินหรือการประเมินผลว่าหมายถึง การพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งด้านช่วงเวลา ด้านระบบ และด้านตัวชี้วัด โดยใช้กระบวนการเพื่อให้ได้มา ซึ่งข้อเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนว่ามีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนรับทราบปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ประเภทของการประเมิน (Implementation Evaluation or Process Evaluation)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544, หน้า 93) ได้กล่าวถึงการประเมินว่า การประเมินแบ่งได้ หลายประเภท แล้วแต่จะใช้เกณฑ์ใดเป็นหลักในการแบ่ง ซึ่งจะนำเสนอประเภทของการประเมิน ใน 3 ลักษณะ คือ แบ่งโดยยึดจุดมุ่งหมายของการประเมิน ยึดหลักในการประเมิน และลำดับเวลา ในการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินเพื่อปรับปรุง บางครั้งก็เรียกว่าการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation)

1.2 การประเมินประเภทเพื่อสรุปผล เรียกว่า การประเมินรวมสรุป (Summative Evaluation)

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal - Based Evaluation) เป็นการประเมินที่ว่าทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือไม่ โดยทราบก่อนประเมินว่า โครงการนี้มีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

2.2 การประเมินที่อิสระไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Goal - Free Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยไม่ทราบว่าวัตถุประสงค์ของโครงการนี้มีอะไรบ้าง

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน แบ่งเป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการและหลังจากสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Pre - Evaluation) เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุผลผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการในการนำโครงการไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินก่อนเริ่มโครงการมีความเชื่อมั่นพื้นฐานที่ว่า ถ้าตัวโครงการนั้นได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม สมเหตุผลผล มีความจำเป็น คุณภาพดี มีความเป็นไปได้โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จก็ย่อมสูง เสมือนว่าโครงการนั้นได้บรรลุผลสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง

3.1.1 ความเหมาะสมของโครงการ ประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และความจำเป็นของการทำโครงการ (Need Assessment) ซึ่งเป็นการตรวจสอบขั้นต้นเพื่อกำหนดปัญหา กำหนดความจำเป็นและเหตุผลที่สำคัญในการริเริ่มโครงการนั้น ๆ ขึ้น และการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ (Feasibility Studies) โดยพิจารณาครอบคลุมดังนี้

3.1.1.1 ความเป็นไปได้ทางเทคนิควิชาการ

3.1.1.2 ความพร้อมทางการบริหารโครงการนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมาย

3.1.1.3 ความพร้อมในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร โดยเฉพาะความเป็นไปได้ทางการเงิน กำลังคน วัสดุ และการจัดการ

3.1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ (Return of Investment)

โดยทั่ว ๆ ไปจะพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนได้ผลเสีย (Benefit-Cost Ratio) วิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break - Even Analysis) ดูจากอัตราผลตอบแทนการลงทุนดำเนินโครงการ (Rate of Return) หรือพิจารณาจากการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Cost Effectiveness Analysis) ดูจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไรและดูจากการวิเคราะห์รายจ่าย โดยเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ หรือการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ (Cost-Utility Analysis) สำหรับโครงการทางด้านการศึกษาจะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์ Cost Effectiveness มากกว่า Cost Benefit เพราะผลตอบแทนทางการศึกษานั้นจัดออกมาในรูปของหน่วยเงินตราทำได้ยาก

3.1.3 การศึกษาและการคาดคะเนถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่จะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ (Consequence Analysis) การศึกษาซึ่งคาดคะเนถึงผลที่จะตามมาจากการดำเนินงานยังไม่ค่อยแพร่หลาย แต่จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ส่วนใหญ่จะพิจารณาเพื่อค้นหาแรงต้านทานต่อการดำเนินโครงการ เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับผลที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อม ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 การประเมินผลขณะดำเนินการ การประเมินผลขณะดำเนินการ หมายถึงการประเมินผลโครงการ แผนที่กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการหรืออยู่ในช่วงการใช้แผน โครงการ โดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้การประเมินผลแผน โครงการ ขณะดำเนินการจึงเป็นการประเมินผลแผน โครงการที่ยังไม่สิ้นสุด หรือยังไม่ครบตามระยะเวลาการนำแผน โครงการไปปฏิบัติ การประเมินผลแผน โครงการขณะดำเนินการจะเริ่มทำการประเมินก็ต่อเมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง หลังจากนั้นก็เว้นช่วงระยะเวลาให้แผน โครงการดำเนินการต่อไป จึงทำการประเมินอีกเป็นช่วง ๆ จนกว่าจะยุติหรือครบตามระยะเวลาที่กำหนด การเว้นช่วงระยะเวลาการประเมินผลขณะดำเนินการจะมีช่วงระยะเวลาถี่ห่างหรือจำนวนครั้งการประเมินไม่เท่ากันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าแผน โครงการที่จะทำการประเมินนั้นเป็นแผน โครงการที่ใช้เวลาการดำเนินงานระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งผู้ประเมินจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม

3.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลจากโครงการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ การประเมินในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้น โดยเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

3.3.1 ประเมินทันทีเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3.3.2 การติดตามผลต่อมา โดยเฉพาะการประเมินผลกระทบของโครงการที่ต้องอาศัยการทิ้งช่วงระยะเวลา

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประเมินไว้ตั้งแต่เริ่มการดำเนินโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการ บางครั้งเรียกการประเมินลักษณะนี้ว่า การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation)

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 329) ได้จำแนกการประเมินผลไว้ 5 กลุ่ม คือ

1. การประเมินความพยายาม (Effort)
2. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance)
3. การประเมินความพอเพียงของการปฏิบัติงาน (Adequacy of Performance)
4. การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency)
5. การประเมินกระบวนการ (Process)

เขาวดี ราชขกุล วิบูลย์ศรี (2544, หน้า 58 – 60) ได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการ มีจุดหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการ การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมาย
2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อ

3.1 หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้น ๆ

3.2 หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อพัฒนางานต่าง ๆ

3.3 บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2542 อ้างถึงใน ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2541, หน้า 332) ได้จำแนกประเภทของการประเมินผลออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินผลเบื้องต้น และสรุปผล (Formative – Summative Evaluation)
2. การประเมินผลแบบซีเอสอี- ยูซีแอลเอ (CSE – UCLA Evaluation)
3. การประเมินผลแบบเคาเทนแนนซ์ (Countenance Evaluation)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2543, หน้า 194) กล่าวถึงประเภทของการประเมินไว้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินตามลักษณะพฤติกรรมกรรมการประเมิน (Behaviors) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Goal Attainment model) หรือ (Objective – Based Model) เป็นการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก รูปแบบการประเมินที่จัดอยู่ในการประเมินประเภทนี้ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ ไทเลอร์ (Tyler, nd.)

1.2 การประเมินแบบการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นการประเมินที่อาศัยผู้ชำนาญการตัดสินคุณค่าโดยใช้เกณฑ์ภายในและภายนอกมาช่วย การประเมินประเภทนี้ได้แก่ แบบประเมินของสแตค (Stake, nd.)

1.3 การประเมินแบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Model) เป็นการประเมินที่จัดทำเพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจที่จะเลือกหรือเลิกทำแผน โครงการ การประเมินประเภทนี้ได้แก่ ตัวแบบการประเมินของเวลช์ (Welch, nd.) ตัวแบบการประเมิน ซิปป์ (CIPP) ตัวแบบการประเมิน แอลคิน (Alkin, nd.)

2. การประเมินตามตัวแบบ (Models) ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินที่จุดมุ่งหมาย เป็นการประเมินผลผลิตที่ได้เน้นบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

2.2 การประเมินเน้นระบบ เป็นการประเมินตัวแปรทุกชนิดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของแผน โครงการ โดยการพิจารณา ปัจจัยป้อนเข้า (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ข้อจำกัดต่าง ๆ กระบวนการ (Process) ได้แก่ ระบบการจัดการ ระบบการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปสู่ผลผลิต ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลงานที่ได้ออกมาจากการดำเนินการ

3. การประเมินโดยยึดช่วงระยะเวลา (Period of Time) เป็นการประเมินที่ยึดช่วงระยะเวลาแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การประเมินก่อนดำเนินแผนโครงการ เป็นการประเมินความเป็นได้ของโครงการเป็นขั้นของการตัดสินใจ

3.2 การประเมินระหว่างดำเนินแผนโครงการ เป็นการประเมินขณะที่มีการดำเนินงานเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ความเหมาะสมของวิธีดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค

3.3 การประเมินหลักแผนโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เป็นการประเมินผลรวมทั้งแผนโครงการว่าการดำเนินงานไปนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

4. การประเมินโดยยึดกระบวนการทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับวิระพล สุวรรณนันต์ (2524, หน้า 58) ที่ได้แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 4.1 การประเมินหาความต้องการ (Need Assessment)
- 4.2 การประเมินแหล่งทรัพยากร (Effort Evaluation)
- 4.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)
- 4.4 การประเมินการทำงาน (Performance Evaluation)
- 4.5 การประเมินกำกับงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring)
- 4.6 การประเมินผลผลิต (Outcome Evaluation)
- 4.7 การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

สาเหตุของการประเมิน

สมหวัง พิชัยณัฐ (2541, หน้า 44) ได้สรุปสาเหตุของการประเมินว่า การประเมินเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในกระบวนการวางแผน และการประเมินจะสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานหรือโครงการให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สำหรับสาเหตุที่ต้องมีการประเมิน ประมวลได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาสั่งให้มีการประเมิน
2. ต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของการประเมินหรือหลักสูตรว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
3. ต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการหรืองานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
4. เพื่อต้องการทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าของโครงการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการและการดำเนินโครงการในอนาคต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2543, หน้า 191) ได้กล่าวการประเมินมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานของคนเรา เพราะการประเมินช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 318) กล่าวว่า เมื่อประเมินแล้วจะต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

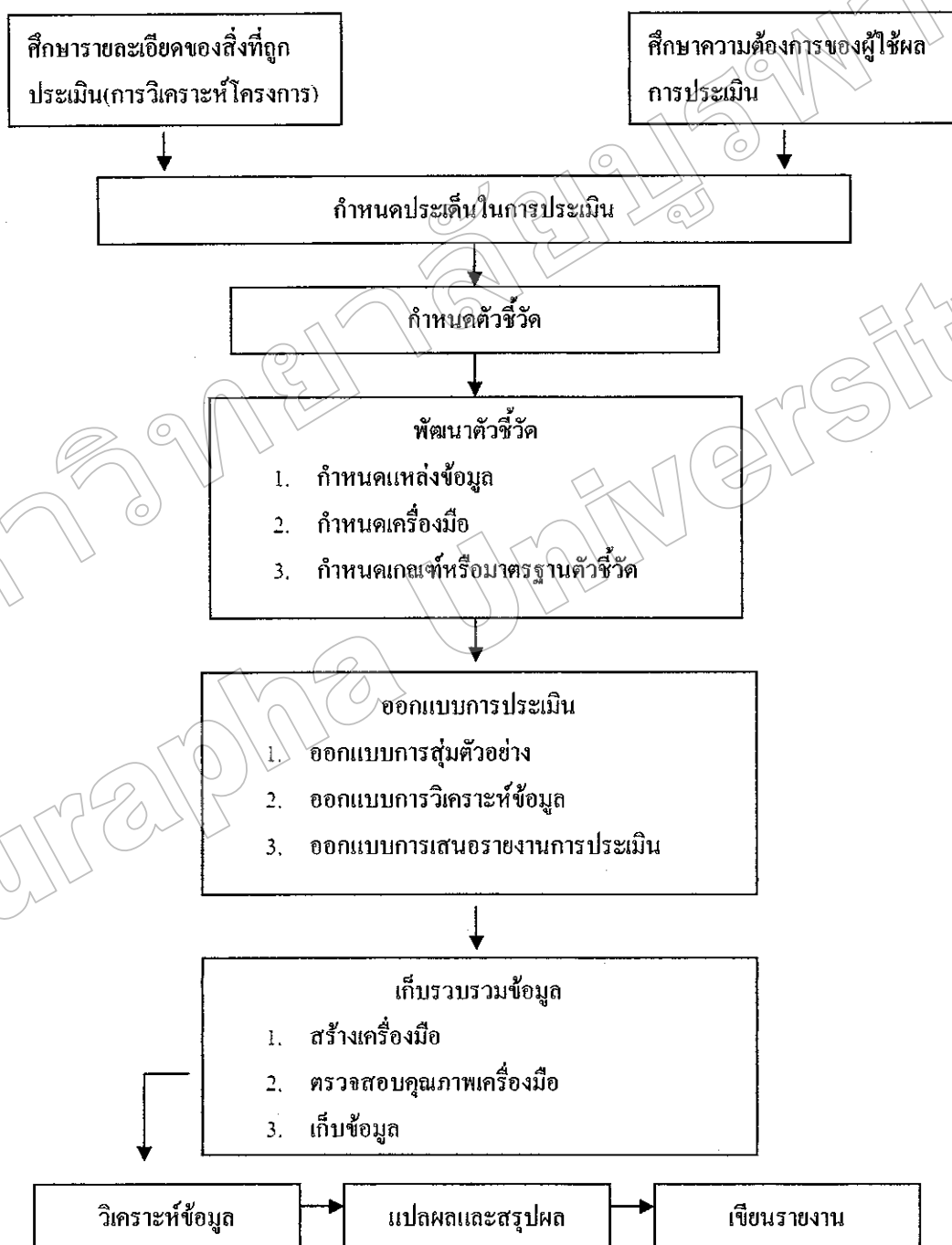
1. เพื่อตัดสินใจว่าจะยุติหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
2. เพื่อให้มีแผนเช่นเดียวกันนี้เพิ่มมากขึ้น หรือให้มีการขยายผลต่อไปอย่างกว้างขวาง
3. เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ
4. เพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. เพื่อพิจารณาตัดสินใจในการคัดเลือกแผนที่ดีมีประสิทธิภาพมากกว่าไว้ และตัดแผนที่
มีประโยชน์และคุ้มค่าน้อยกว่าออกไป

6. เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านแผนว่าควร
จะยอมรับหรือปฏิเสธ เพราะใช้ได้ผลหรือไม่ได้ผลแล้วแต่กรณี

ขั้นตอนการประเมิน

สุวิมล ศิริภานันท์ (2543, หน้า 14) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินโดยละเอียดจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะประเมิน แต่โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้คร่าว ๆ ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการประเมิน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2545, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินระบบ (System Assessment) เป็นการประเมินที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานะของระบบ โดยพิจารณาจากขอบของวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อตรวจสอบหาช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์กับสภาพที่เป็นปัจจุบัน อันนำไปสู่การกำหนดความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็น เช่น การสำรวจความต้องการจำเป็นในการประเมินความพร้อมของสถานศึกษาในการประเมิน

2. การจัดเตรียมแผนงาน (Program Planning) เป็นการวางแผนและออกแบบกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการเชิงระบบ เป็นการประเมินโดยตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

3. การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ (Program Implementation) เป็นการนำแผนงาน ไปสู่การปฏิบัติจริง

4. การปรับปรุงแผนงาน (Program Improvement) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานและทำการพิจารณาปรับปรุงให้ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เป็นลักษณะของการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนงานหรือการประเมินเป็นระยะเพื่อประเมินความก้าวหน้า

5. การประเมินการรับรองแผนงาน (Program Certification) เป็นการประเมินที่เน้นการให้สารสนเทศแก่ผู้ทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการรับรองแผนงานว่า ควรจะสรุปผลการประเมินในลักษณะของการให้การรับรองที่จะยกเลิก ดัดทิ้ง หรือเอาไว้ใช้ต่อไป

สมคิด พรหมชัย (2545, หน้า 85) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินนโยบายและแผน ที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ระบุหลักการและเหตุผลของการประเมินนโยบายและแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินนโยบายและแผน
4. กำหนดขอบเขตการประเมิน
5. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและรูปแบบการประเมิน
6. ออกแบบการประเมิน
7. พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
8. เก็บรวบรวมข้อมูล
9. วิเคราะห์ข้อมูล
10. สรุปผลการประเมินและรายงานผลการประเมิน

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี (2544, หน้า 44) ได้กล่าวถึงการประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมที่ได้กำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร การประเมินผลยังมีการประเมินผลกระทบด้วย ซึ่งเป็นการประเมินว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักขององค์กรในรับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติหรือไม่ ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ก็จะมีปรับเปลี่ยนทบทวนกลยุทธ์ใหม่ การประเมินกลยุทธ์ประกอบไปด้วย การประเมินกระบวนการและการประเมินความสำเร็จขององค์การ การประเมินผลกระทบการมุ่งเน้นพิจารณาว่า กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงาน (Out-puts) ของงานโครงการในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ การจัดหาทรัพยากรของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่เหนือการควบคุมของงาน/โครงการ และการประเมินผลความสำเร็จขององค์การพิจารณาจากความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้รวมทั้งผลกระทบของงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงานในอนาคต องค์การทุกองค์กรต้องมีขั้นตอนของการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้นต้องมีการประเมินผลแผนเข้ามากำหนดไว้ด้วยเสมอ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาและพบว่า ตัวแปรว่าขนาดสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญในขั้นตอนการวางแผน เสนาะ ศรีพิเศษ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่าปัญหาการวางแผนของโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผล แยกตามขนาดโรงเรียน มีปัญหาทุกขั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสอดคล้องกับ เทียมจันทร์ สุขศิริ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการวางแผน ปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่าการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวม และแต่ละขั้นตอนมีปัญหาในระดับมาก

จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับขนาดสถานศึกษามาก เพราะขนาดของสถานศึกษาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ ของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าขนาดสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ควรนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สถานภาพที่ดำรงตำแหน่ง

สถานภาพในการดำรงตำแหน่ง เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะแต่ละบุคคลย่อมมีสถานภาพที่แตกต่างกัน ปฏิบัติการแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่โดยการบริหารงานในสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบวินัยของทางราชการ และตามที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ส่วนครู ทำหน้าที่สอนนักเรียนตามรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางสอดคล้องกับหลักสูตรของสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ตัวแทนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการคัดเลือกปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบของระเบียบการศึกษากาบบังคับ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาคูที่จัดทำแผนกลยุทธ์ ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่างก็เป็นตัวแปรที่สำคัญ เพราะทั้งสามกลุ่มมีบทบาทโดยตรงเกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาใดที่คณะจัดทำแผนกลยุทธ์มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับสมบูรณ์ อุปถัมภ์ (2532) อุปสรรคเกิดจากการขาดความรู้หลักวิชาการวางแผน และ ไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนอย่างเพียงพอใช้วิธีการวางแผนตามความเคยชิน หรือผู้วางแผนตัดสินใจด้วยความคิดเห็นตนเอง ไม่ได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและวินัย สวัสดิธรรม (2540) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจรรยา ทองไทย (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตตรวจการศึกษา 12 ผลการศึกษาปรากฏว่าสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีคือ 1) ขั้นตอนจัดองค์การ พรรณางานและตั้งคณะกรรมการวางแผนงาน มีปัญหาซึ่งเกิดจากคณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีการจัดทำแผนงาน 2) การขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล 3) ขาดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย 4) ขาดงบประมาณ 5) บุคลากรมีจำนวนจำกัดสาโรช ไสยสมบัติ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประเภทของสถานศึกษา

ประเภทของสถานศึกษา เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะแต่ละประเภทมีบริบทที่แตกต่างกัน รัชนี จิตตานนท์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาค้นคว้าและแนวทางแก้ไขปัญหา

การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัด
ในภาคตะวันออก โดยรวมมีปัญหาในระดับน้อย

วิชาญ ทองดา (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาด้านตาม
มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี
ปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านมาตรฐานคุณภาพ
นักเรียน ด้านมาตรฐานการเรียนการสอน และด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน โดยรวมและ
ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

บำรุง เหล่าธรรมยิ่งยง (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการจัดทำแผนพัฒนา
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1, 9 และ 12 รวมทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

จักรพันธ์ จันตะสา (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน
โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาพ.ศ.2536 โดยรวม
ทุกงานและในแต่ละงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้นงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นประเภทของสถานศึกษา ย่อมส่งผลกระทบต่อประเมินแผนกลยุทธ์ทั้งทางตรงและ
ทางอ้อม การประเมินแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสมจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์
ของสถานศึกษาที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ณัฐย์ จันทนานุวัฒน์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่
ไม่มีหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะ โครงการส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของ
นโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียน และเพื่อปรับปรุงพัฒนางานการเตรียมบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน
ตามแผนส่วนใหญ่จะดำเนินการ โดยการประชุมชี้แจง เจ้าของโครงการเป็นผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
ตามโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารหัวหน้า
หมวดวิชาและหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ติดตามประเมินผลโครงการเป็นแบบสอบถาม ส่วนใหญ่
จะประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พบว่าขาดการนิเทศเพื่อ
แก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงานตามแผน ขาดหลักฐานในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อ
บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ

วัลลภา ทองวัฒนพร (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติแผนงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากครูที่ปฏิบัติงาน แผนงานจำนวน 192 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าสภาพปัญหาการปฏิบัติแผนงาน เกิดจากบุคลากร มีเวลาไม่เพียงพอ จึงมีผลกระทบต่องานด้านต่าง ๆ คือ 1) การจัดระบบสารสนเทศ ไม่นำข้อมูล มาใช้วางแผนและทดลองประเมินผล 2) การวิเคราะห์และประสานแผนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 3) ด้านสนับสนุนและส่งเสริมงานวิจัยยังขาด แรงจูงใจ เนื่องจากไม่มีผู้ประสานงานทำให้ผลการวิจัยไม่ถูกนำไปพัฒนา 4) การควบคุมงานบุคลากร ที่ควบคุมไม่มีอำนาจจึงไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) การติดตามประเมินผล ขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่เชื่อมั่นพร้อมทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ ความสนใจ ในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้ประเมินผลแผนพัฒนา การศึกษาระยะที่ 7 (2535 – 2539) พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สาเหตุประการหนึ่ง เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในด้านการวางแผนงานวิชาการ ไม่มีการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและไม่มีการนำผลการประเมิน การจัดการเรียนการสอนมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน

ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ตามทฤษฎีของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานแผนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ดำรงตำแหน่งต่างกัน และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทฤษฎีต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ โรงเรียนในด้านการปฏิบัติตามแผนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลแตกต่างกัน ประพิศ นามกร (2540, อ้างถึงใน อนุกุล บุตรธรรม, 2540 หน้า 55) ได้วิจัยเรื่องระบบการวางแผนใน วิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ในกระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผน ไปใช้และการประเมินผล พบว่า การประเมินผลยังน้อยมาก ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการวางแผน คือ ขาดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติ และข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการวางแผน และมีข้อเสนอแนะว่า ควรให้มีการจัดระบบข้อมูล ระบบการประเมินผล และควรจะมีการศึกษา บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานการวางแผนในวิทยาลัยครู และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

สมัย ใจมูลมั่ง (2541) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

ปฏิบัติการของโรงเรียนในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายประเด็นแล้ว พบว่า บุคลากรมีงานในหน้าที่ต้องรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาสำหรับจัดทำแผนปฏิบัติการ ขาดการนิเทศให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ในระหว่างการดำเนินงาน และขาดเครื่องมือ มีประสิทธิภาพในการประเมินผล

กระทรวงศึกษาธิการ (2543) รายงานการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ของกระทรวงศึกษาธิการระยะครึ่งแผน จากรายงานสรุปได้ว่า นโยบายที่มีความจำเป็นต้องเป็นหัวข้อหรือประเด็นสำคัญในการดำเนินการต่อไปในช่วงที่เหลือ ช่วงสุดท้ายของแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 8 และน่าจะต้องนำไปเป็นประเด็นปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 9 ต่อไป คือ นโยบายด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การผลิตและการพัฒนากำลังคน การปฏิรูปกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การปฏิรูประบบสรรหา การผลิต และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนา ศาสนศึกษาและบุคลากรทางศาสนา การบริหาร และการจัดการทางศาสนา การทำนุบำรุงรักษามรดกทางศิลปะและวัฒนธรรม การสืบสานศิลปะ และวัฒนธรรม

จากงานวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การประเมินแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นการศึกษา วิเคราะห์และติดตามผลกระทบของการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใดและเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อให้ต่อการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยต่างประเทศ

มอร์ริสัน (Morrison, 1991, pp. 171-186) ได้ศึกษาเรื่องการค้นหาความถูกต้องการแนะนำ การวางแผนพัฒนาโรงเรียนกรณีศึกษาของการจัดการ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่าเป็นการอธิบายถึงกรณีศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยการแนะนำการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในความรับผิดชอบ โดย วอร์วิกเชอร์ ประเทศอังกฤษ (Warwickshire) ในการบังคับบัญชาทางการศึกษาเฉพาะแห่ง การกระทำที่ทำให้เกิดประสบการณ์ในแง่ของเวลา, การทุ่มเทและความกดดันนั้นเกี่ยวข้องในการ เชื่อมโยงศูนย์รวมการเรียนรู้ของผู้เรียนกับธุรกิจของการจัดการหลังจากปฏิรูปเมื่อจบการศึกษา

ไพร์ซ์ (Price, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติ ใช้กรณี ตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละ โรงเรียนระบุไว้ การประเมิน ระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการ เปรียบเทียบกับผู้บริหาร โรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอน ระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย

มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็นแต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000) ศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบการไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา แผนบูรณาการเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเฉพาะแต่ละโรงเรียน โดยระบุถึงที่มาของข้อมูลเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งในเอกสารนี้อธิบายถึงวิธีการที่คณะกรรมการวางแผนจะมี ปฏิสัมพันธ์ในการไปร่วมในกระบวนการวางแผน และค้นหาว่ากระบวนการใดที่ทำให้คณะกรรมการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียน และการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์เอกสารผลการศึกษาพบว่า 1) เนื่องจากครูผู้สอนมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน ทำให้กังวลใจ 2) คณะครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนจำนวนน้อยหรือ ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน 3) การเปลี่ยนอำนาจและความรับผิดชอบต้องการการอธิบายบทบาทและการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนมากขึ้น การเปลี่ยนบทบาททำให้เกิดความต้องการเป็นเจ้าของและจุดมุ่งหมายระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน

จากทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ อาจสรุปได้ว่า สถานศึกษาแต่ละประเภทจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามบริบทของตัวเอง และต้องนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปใช้จริงเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ