

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้คือ การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสถานภาพที่ดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ครูที่จัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม มัธยม และเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ประจำปีการศึกษา 2547 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) รวมทั้งสิ้นจำนวน 276 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ฉบับ ฉบับที่ 1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยแต่ละตอนจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทของสถานศึกษาและสถานภาพที่ดำรงตำแหน่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยที่ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย จำนวนและคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง และทางไปรษณีย์ ไปยังกลุ่มตัวอย่างและได้รับแบบสอบถามกลับคืนอย่างสมบูรณ์จำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการแปลผลพร้อมทั้งนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ก่อนดำเนินการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าผลการประเมินความสมบูรณ์ของแผนโดยรวมอยู่ในระดับมากและการประเมินความเป็นไปได้ของแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ระหว่างดำเนินการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าผลการประเมินการตามแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และผลการประเมินปัญหาระหว่างดำเนินการของแผนกลยุทธ์โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

1.3 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์หลังดำเนินการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าผลการประเมินผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยรวมมีการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการประเมินความเป็นไปได้ของแผน ด้านการประเมินการดำเนินงานตามแผน และด้านการประเมินผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผน โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินจุดเด่น จุดด้อย โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผน โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินปัญหาระหว่างการดำเนินการ โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมากกว่าประธานกรรมการสถานศึกษา

4. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และเอกชน ในด้านการประเมินความเป็นไปได้ของแผนและด้านการประเมินปัญหาหระหว่างดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบในการศึกษาตามความมุ่งหมายและสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยพบว่า การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 รายด้านมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามขนาดสถานศึกษา พบว่ามีระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบการประเมินผลว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามอันดับแรกได้แก่ การประเมินความสมบูรณ์ของแผน สองการประเมินความเป็นไปได้ของแผน สามการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของแผนกลยุทธ์ พิจารณาตามสถานภาพที่ดำรงตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบการประเมินผลว่ามีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามอันดับแรกได้แก่ การประเมินความสมบูรณ์ของแผนสอดคล้องกับสมัย โจมุลมั่ง (2541) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนของโรงเรียนในภาพรวมมีปัญหายุ่งในระดับน้อย เนื่องจากเป็นเพราะว่าหน่วยงานระดับบนได้จัดให้ความรู้แก่คณะผู้วางแผนของโรงเรียน สองการประเมินการดำเนินงาน สามการประเมินจุดเด่นจุดด้อยของแผนกลยุทธ์ และพิจารณาตามประเภทของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบการประเมินผลว่ามีการดำเนินงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามอันดับแรกได้แก่ การประเมินความสมบูรณ์ของแผน สองการประเมินการดำเนินงาน สามการประเมินความเป็นไปได้ของแผน แสดงว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านนี้มากเนื่องจากสถานศึกษามีความหนักเพราะแผนกลยุทธ์จะบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ความสมบูรณ์ของแผนจึงเป็นภาพรวมแรกๆของการจัดทำแผนกลยุทธ์ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545 หน้า 25 – 27) การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการประเมินผลมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

สามอันดับแรกได้แก่ การประเมินความสมบูรณ์ของแผน ส่องการประเมินการดำเนินงาน
 ตามการประเมินจุดเด่นจุดด้อยของแผนกลยุทธ์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ
 การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและ
 สถานศึกษาโดยตรง จึงทำให้สถานศึกษาในภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับการบริหารให้ทันกับ
 การเปลี่ยนแปลง จึงทำให้สถานศึกษาดังกล่าวให้ความสนใจในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสนองตอบ
 ให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุดูหม่งหมายที่ต้องการ อย่างมีสมดุล (วรณี รัตนเลิศ, หน้า 80)

2. จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยแยกแต่ละด้านเป็นดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินความเป็นไปได้ของ
 แผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายที่เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ประธานกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร ครู ประธานกรรมการสถานศึกษากำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้
 อย่างกว้าง ๆ มีความมุ่งหวังเพื่อให้งานสำเร็จโดยมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด สอดคล้องกับเจตนารมณ์
 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่จะให้สถานศึกษามีเครื่องมือในการบริหารและ
 การจัดการศึกษา ซึ่งหมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นเอง เพื่อนำไปสู่การยกระดับ
 คุณภาพในการจัดการศึกษา อันดับ 2 แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับได้ตาม
 สถานการณ์ เนื่องจากการเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกกันว่า “โลกไร้พรมแดนและยุคข้อมูลข่าวสาร”
 การแข่งขันในสังคมโลกทำให้แต่ละภูมิภาคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งเศรษฐกิจ การเมือง
 สภาพของสังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัด
 การศึกษา สถานศึกษาที่มีแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับได้
 ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับเสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 5) ที่กล่าวว่า การ
 วางแผนที่มีประสิทธิภาพควรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อปรับแต่งให้สอดคล้องกับสภาพการณ์
 ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบางโอกาสจะต้องดำเนินการปรับแผนกลยุทธ์อย่างฉับพลัน
 ทันด่วน พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 94) กล่าวไว้ว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์ต้องมีการ
 หลากหลายวิธีที่ผสมผสานกันเพื่อให้ได้แผนที่มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด และ
 อันดับ 3 ข้อมูลสารสนเทศถูกต้องและทันสมัย ในการจัดการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัย
 ฐานข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่รวบรวมมาประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจ
 ฉะนั้นข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องและทันสมัย จึงมีความจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่ง
 สอดคล้องกับเสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 33) กล่าวว่าสถานศึกษาจะต้องศึกษาและรวบรวม

ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพของสถานศึกษาที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่ของคณะของผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ครูที่จัดทำแผน และประธานกรรมการศึกษา จึงเป็นการดำเนินงานที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.2 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปน้อย

3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความสอดคล้องอยู่ในกรอบของ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินกิจการใดก็ตามย่อมมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของกิจการนั้น ดังนั้น วัตถุประสงค์ของแผน จึงมีความสำคัญและเป็นตัวกำกับการดำเนินงาน ซึ่งท้ายเลอว์ได้ย้ำความสำคัญของการเริ่มต้นกำหนดจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปก่อนที่จะกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ฉะนั้นการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์จึงจัดเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ การศึกษาที่มีระบบทิศทาง มีระเบียบแบบแผน อันดับ 2 การวางแผนเป็นการวางที่มุ่งสู่นาคต ซึ่งสอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 6) ที่ไว้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ต้องมีการมุ่งสู่นาคต (Future Oriented) โดยเฉพาะแผนระยะ 5 ปี และอันดับ 3 มีความชัดเจนว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผน เป็นอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะจะบ่งบอก บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจน ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และนักเรียน

2.3 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินการดำเนินงานตามแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการดำเนินงาน ได้มีการแบ่งบทบาทไว้หลายระดับ ฉะนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้ การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความคล่องตัว บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ ตลอดจนเกิดข้อผิดพลาดหรือข้อขัดแย้งน้อยที่สุด อันดับ 2 ความสามัคคีของทีมงานในการ ดำเนินงาน เป็นประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับ องค์การในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ก็จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านการคิดและนำมาสู่การนำแผนไปปฏิบัติให้ บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน และอันดับ 3 มีการประชุมชี้แจงและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบทั้งนี้ เพราะการ ประชุมชี้แจงและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานมีกรอบ

การดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้เกิดความชัดเจนในระบบการบริหารคุณภาพ ระบบควบคุมคุณภาพ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินจุดเด่น จุดด้อย ของแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 43) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก เน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส คู่อคิดเพื่อประกอบการมองอนาคต แต่มีข้อคิดเพียงอย่างเดียวจะต้องมีจินตนาการหรือความฝันด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้ศิลปะเพราะวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น เมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีการตั้งคำถาม ทำไม อะไร อย่างไร ฉะนั้นสถานศึกษาทุกสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตัวเองไว้อย่างชัดเจน อันดับ 2 แผนกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถเตรียมรับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันสภาวะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อน ฉะนั้นการวางแผนกลยุทธ์ มีผลที่ช่วยให้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และอันดับ 3 มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา (SWOT) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพของสถานศึกษา (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 48) ได้กล่าวว่าการศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่ง ฮังเกอร์ และวิลเลน (Hunger & Wheelen, 1987) ได้จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรง และสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มสภาพของสถานศึกษา ไว้ 4 กลุ่ม คือ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 42)

2.5 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินปัญหาระหว่างดำเนินการ อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ก็จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดและนำมาสู่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน อันดับ 2 การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณสัมพันธ์กับแผนงานที่

กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางระบบของการใช้งบประมาณของสถานศึกษาให้คุ้มค่ามากที่สุดเพราะสถานศึกษาได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รู้จักวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2542, หน้า 14) อันดับ 3 การประสานงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 20) กล่าวไว้ว่า การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

2.6 การประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อยู่ในระดับบรรลุเป้าหมายมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 มีการระบุผลผลิตที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณหรือคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของแผน (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 71) กล่าวไว้ว่าแผนกลยุทธ์จะไม่มีผลใด ๆ ในทางปฏิบัติเลย ถ้าสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จแล้วก็เก็บไว้ไม่นำกลยุทธ์ไปใช้ ก็ไม่สามารถนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ฉะนั้นผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะต้องผลักดันให้สถานศึกษานำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติ อันดับ 2 ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแนวทางดำเนินงานในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับคุณฐิติ โทบุราณ (2538) การที่บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวางแผนย่อมแสดงถึงแหล่งข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการให้ความสามารถขององค์กรเพื่อระดมทรัพยากรและแหล่งสารสนเทศมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต อันดับ 3 ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งแสดงว่าเป้าหมายมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้

3. เปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานภาพที่ดำรงตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 เปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 ซึ่งตรงตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลางมีผลการประเมินแผนกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่กว่าย่อมมีความพร้อมกว่าทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือและข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการนำไปใช้ในการกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงาน มีข้อมูลและปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานทำให้แผนมีความสมบูรณ์และมีแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543, หน้า 8) ดังนั้นการประเมินผลแผนกลยุทธ์ทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ มีผลต่อการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่ย่อมมีผลการประเมินแผนกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลางย่อมมีผลการประเมินแผนกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัย ไรจน์ หนูขาว (2545) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ที่พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ปัจจัยสนับสนุน จึงทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และยังเป็นไปตามผลการวิจัยของสากล ศรีวันทา (2539) ที่ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนดีเด่นตามโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท เขตการศึกษา 12 ระหว่างการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง พบว่าการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 เปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามสถานภาพที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ครูที่จัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานกรรมการสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามากกว่าประธานกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่จัดทำแผนกลยุทธ์ได้รับรู้และเรียนรู้จากการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่บ่อยครั้ง จึงมีความรู้และทักษะในการจัดทำแผนและการประเมินแผนกลยุทธ์มากกว่าประธานกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ พรพิพัฒน์(2546, หน้า 101) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหา สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2545, หน้า 106) ที่ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานนำร่องระดับชาติ เรื่องกระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การประเมินและการประกันที่ได้ให้มีการฝึกอบรมผู้บริหาร ครูและผู้ปกครอง

นักเรียน ให้มีความรู้เกี่ยวกับการวางระบบการประเมินทั้งโรงเรียน การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับการประเมิน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินมากขึ้น และมีความรู้มากกว่าผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิพนธ์ พรพิพัฒน์(2546, หน้า 101) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่าสภาพการบริหารจัดการการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการตามแผน และขั้นตอนประเมินผล ผู้บริหารและครูมีสภาพการบริหารจัดการทั้ง 3 ขั้นตอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ในขณะเดียวกันประธานกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นผู้นำคณะกรรมการสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบกำกับติดตามและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสถานศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 27) กลับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย(กระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 73) เพราะคิดว่าเรื่องกำหนดนโยบาย การปฏิบัติตามแผน การติดตามกำกับและประเมินผลเป็นเรื่องของสถานศึกษา ไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง และจะไม่ค่อยร่วมประชุมวางแผน หรือประชุมติดตามการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะคิดว่าตนเองมีความรู้ที่น้อย ซึ่งไม่กล้าเข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นต่างๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 74-75) ซึ่งสอดคล้องกับสำราญ ผลเจริญ(2548, หน้า 103) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ที่พบว่าด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา จะมีเวลาให้กับโรงเรียนน้อยในการร่วมกันเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการประเมินผลแผนการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมวางแผนและการบริหารจัดการ

3.3 เปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ประถม มัธยม และ เอกชน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประเภทของสถานศึกษา มัธยม มีผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้านความเป็นไปได้ของแผนและด้านการประเมินปัญหาระหว่างดำเนินการแตกต่างไปจากสถานศึกษาประเภทประถม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนประเภทมัธยมและเอกชนส่วนใหญ่จะมีเพียงแห่งเดียวในแต่ละอำเภอหรือเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มาก เมื่ออยู่ในตัวเมืองหรือจังหวัดก็บริหารจัดการจัดสรรงบประมาณประเภทต่างๆ เพื่อติดตามการบริหารจัดการของโรงเรียนมัธยมจากภาครัฐ จึงจำเป็นต้องจัดสรรให้มากเพียงพอ

ปริมาณงานที่รับผิดชอบนอกจากนั้น โรงเรียนประเภทเอกชนในฐานะที่เป็นสถานศึกษาแห่งเดียวของแต่ละอำเภอ ก็จะสามารถระดมทรัพยากรและงบประมาณจากองค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครอง นักเรียนและผู้สนับสนุนได้ง่าย ทำให้มีปัจจัยเพียงพอต่อการนำไปวางแผนบริหารจัดการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน ปัญหาระหว่างการดำเนินงานจึงมีน้อย(ตำราญ ผลเจริญ, 2548, หน้า 97) สำหรับสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาจะบริหารจัดการโดยใช้แผนกลยุทธ์เพียงเล็กน้อย แต่จะให้ความสำคัญในด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการประชาสัมพันธ์มากกว่าการวางแผนการบริหารจัดการ(ลักษณะ สายปรีชา, 2547, หน้า 76) ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ(2545, หน้า 92) ที่ทำการศึกษาผลการดำเนินงาน 2 ปี กับ การปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการวางแผนการดำเนินงานตามแผนการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลแผนการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนในสังกัดของเอกชนและ โรงเรียนที่ทำการสอนในระดับมัธยม

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ผลการวิจัยนี้เกิดประโยชน์ต่อการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนวทางดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ในส่วนที่ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาคือด้านการประเมินหลังดำเนินการ อาจเนื่องมาจากมีระยะเวลาไม่พอเพียง

1. ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ก่อนดำเนินการ ซึ่งโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ควรส่งเสริมและปรับปรุงการประเมินความสมบูรณ์ของแผน ด้านการกำหนดระยะเวลาของแผน เวลาสิ้นสุดของแผนที่แน่นอน ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีภาระงานมากเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง

2. ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ระหว่างดำเนินการ ซึ่งโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงการประเมินปัญหาหลังดำเนินการ ด้านการควบคุม ติดตาม และ นิเทศงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง

ของการนิเทศงาน ถ้าสถานศึกษาให้ความสำคัญในด้านนี้ก็จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เกิดข้อผิดพลาดน้อย เพราะการควบคุมติดตามและนิเทศงานเป็นการตรวจสอบความพร้อมของแผนเพื่อจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงได้ทันเวลา

3. ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 หลังการดำเนินการ โดยรวมมีการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาควรปรับปรุงแก้ไขในด้านผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ อาจเนื่องจากสถานศึกษาขาดการติดตามตรวจสอบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ และอาจไม่ทราบว่าแผนกลยุทธ์ที่ใช้สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ ได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรมีการเก็บ ติดตามงาน โดยการรายงานผลจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะตามกำหนด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดรัฐบาลและเอกชน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและสถานภาพการดำรงตำแหน่ง
2. ควรศึกษาเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในพื้นที่จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา