

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดทำการสอนช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาภพสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

2. แผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

2.4 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

2.5 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

2.6 ประเภทของกลยุทธ์

2.7 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผน

3. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

3.3 การกำหนดผลผลิตหลัก

3.4 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

3.5 การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน เป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานที่เป็นระบบ หน่วยงานหรือองค์กร จะใช้แผนเป็นเครื่องมือบอกทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขัน ทำให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงานในทุกรูปแบบทุกระดับ และทุกประเภทของการทำงาน ที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพและเรื่องการทำงานที่เป็นระบบ วิธีการทำงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือ จึงเป็นวิธีการทำงานโดยใช้หลักการระบบ (System Concept และ System Approach) ที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นในการทำงาน และมักกล่าวกันเสมอว่า ในการดำเนินงานใด ๆ หากมีการวางแผนดีแล้ว ก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารในหน่วยงานของภาครัฐ หรือภาคเอกชนก็ตาม การวางแผนก็เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน

การวางแผน ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย โดยจะนำเสนอ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2538 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง ความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่า ควรจะเกิดสิ่งใด ขึ้นกับองค์กรในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย และจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็น กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนก็คือการ ตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการ กระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมต้องการทำ

(Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How) นอกจากนั้นยังให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่น ๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานอะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 5) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า คำว่า แผน หรือ Plan ซึ่งอาจจะเรียกว่าแผนหรือแปลน ก็ได้ นั้นหมายถึง เอกสารสำเร็จรูปอย่างหนึ่ง เป็นเอกสารหรือเป็น Document ซึ่งอาจจะมียุโรปเล่ม เช่น หนังสือ หรือปรากฏในรูปเอกสารรวมเล่ม รวมแผ่น เป็นแฟ้มเอกสาร หรืออาจปรากฏในลักษณะที่เป็นแบบแผ่นพิมพ์เขียว (Blueprint) ก็ได้ หรืออาจเป็นเอกสารในลักษณะอื่นใดก็ตาม แต่ในเอกสารดังกล่าว จะมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งได้กำหนดไว้แสดงสิ่งต่าง ๆ ที่ประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการแสดง วัตถุประสงค์ แสดงถึงเนื้องาน ชิ้นงานหรือผลงานที่ต้องการให้ปรากฏ แสดงเป้าหมายการทำงานหรือการดำเนินงาน ในช่วงระยะต่าง ๆ แสดงวิธีการดำเนินงาน แสดงลำดับขั้นตอนกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานตามแผนนั้น ในกรณีที่เป็นเอกสารแผนงานที่มีความสมบูรณ์ จะแสดงถึงรายละเอียดที่ระบุวิธีการควบคุมกำกับวิธีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน และวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ของแผนไว้ อย่างชัดเจนอีกด้วย

จากความหมายของการวางแผนข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานตัดสินใจทางเลือกในการดำเนินงานล่วงหน้าที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2538 : 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดวัน เวลา และสถานที่ บุคคลในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับตลอดจน การกำหนดวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เป็นนักวางแผน จะมีโอกาสทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าผู้บริหารอื่นๆ
4. การวางแผนจะกำหนดรายละเอียดและส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะรู้ล่วงหน้าในสิ่งที่ต้องการ มีการเตรียมการเพื่อการดำเนินการ
5. การวางแผนชี้ให้เห็นระเบียบในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนช่วยให้เกิดการประหยัดได้ทั้งกำลังคน กำลังเงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ
6. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง และบรรลุเป้าหมายได้

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541 : 8 -10) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานตามแผน สามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกลงในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับรู้
4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสดงประโยชน์ หรือกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้

5. การวางแผนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรัดกุมและถูกต้อง

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้บอกทิศทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุม ติดตาม ประเมินผล ที่เป็นระบบ ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายได้

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541 : 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต
2. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ
3. การทำให้งานมีความเป็นไปได้อ
4. ก่อให้เกิดการประหยัด ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเวลา
5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร
6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร
7. มีขวัญกำลังใจและความรับผิดชอบสูง

เฉลิม มุ่งปั้นกลาง (2542 : 11) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เป็นการทำงานที่มีทิศทาง มีจุดมุ่งหมาย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
2. สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด
3. ทำให้เกิดการประสานงานภายในองค์กร การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จให้เร็วขึ้น

4. ช่วยให้การตรวจสอบและประเมินผลเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ
5. ช่วยให้การขยายและปรับปรุงองค์การดำเนินงานไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ตามความเห็นของผู้ศึกษาค้นคว้าได้ว่า การวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสิ่งที่บอกให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยม วัตถุประสงค์ ในอนาคตขององค์กร ให้ทุกฝ่ายทราบ มีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหารเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดกว้างไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ

2. แผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

ประโชค ชุมพล (2538 : 5) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะมีผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สมยศ นาวิการ (2538 : 9) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวความคิดของกลยุทธ์ จะชี้ให้เห็นว่า องค์กร หน่วยงาน และบุคคล จะแข่งขันอย่างไร

दनัย เทียนพุด (2540 : 12) ได้รวบรวมความหมายของคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มาจาก “The Last Word” ของผู้บริหารธุรกิจที่สำรวจและรวบรวมโดยวารสาร Business Strategy ฉบับ May/June 1995 Vol. 16, No. 3 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์ คือ การรู้จักลูกค้าและความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งการช่วยลูกค้าให้ไปสู่ความต้องการ การรู้จักลูกค้าดีเท่าไรนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก กลยุทธ์ที่ดี

เป็นสิ่งที่บรรยายถึงการปฏิบัติที่ท่านสามารถดำเนินการได้สำเร็จ และสร้างคุณค่าระยะยาวสำหรับผู้ถือหุ้นกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่นำไปสู่ความสำเร็จตามที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2541 : 278) ยังได้สรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการและโปรแกรมการทำงานทั้งหลายที่จะเป็นส่วนสนับสนุนทำให้เป้าหมายขององค์กรหรือบริษัทที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมายนั้นด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงหมายถึง กระบวนการเทคนิควิธีการที่จะให้ได้ว่าซึ่งแผนปฏิบัติการหรือโปรแกรมการทำงาน รวมถึงแผนปฏิบัติการหรือโปรแกรมที่จะมีส่วนสนับสนุนทำให้เป้าหมายขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องอาศัยความกว้างไกลของผู้บริหารระดับสูงในการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การกิจงาน (Mission)
2. เป้าหมาย (Operating Goal)
3. กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies)

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร การที่จะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน โดยพอสรุปได้ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long - Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. ระบุธรรมชาติขององค์กร
3. กำหนดจุดหมาย
4. จำแนก ประเมิน และเลือกแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามสำคัญ 4 คำถาม ดังนี้ คือ เราเป็นใคร เรามาจากไหน เรากำลังไปไหน และต้องการไปไหน โดยมองเป็นภาพรวมทั้งองค์กร และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาแผนกลยุทธ์จะอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การตัดสินใจบนพื้นฐานของภารกิจ วัตถุประสงค์ และแผนของแผนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งแผนกลยุทธ์จะเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่าแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล แต่มีผลกระทบกับจิตวิทยาองค์กรและคนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์บนพื้นฐานหลักเหตุผลในการเลือกกำหนดจุดยืนอนาคตขององค์กร และ ได้ตอบกับสิ่งแวดล้อม

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล หรือเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องเป็นระบบ ที่นำพาให้องค์กรด้านการศึกษาประสบความสำเร็จโดยสามารถ

1. ทำความเข้าใจในแรงกดดันจากภายนอก หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร
2. ประเมินศักยภาพขององค์กร
3. สร้างวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตที่ต้องการ และเป็นวิธีการที่จะนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของภารกิจ

สู่สภาพที่พึงปรารถนา

4. พัฒนาวัตถุประสงค์และวางแผนเพื่อเคลื่อนจากสภาพที่เป็นอยู่
5. ปฏิบัติตามแผนที่ได้ถูกสร้างขึ้น
6. ตรวจสอบความก้าวหน้า แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และปรับแผนเพื่อความเหมาะสม

การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นมากกว่าเทคนิคของการวางแผน แต่เป็นการสร้างพลังความคิดของคน โดยก้าวผ่านความคิดเก่า แต่ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใหม่ ๆ ซึ่งตามแนวความคิดนี้ การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือน

1. กระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. ปรัชญาการบริหาร
3. วิธีการคิดเพื่อการแก้ปัญหา
4. ประสบการณ์ด้านการศึกษาและพัฒนาบุคลากร
5. ประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กร
6. การศึกษาชุมชนและกระบวนการมีส่วนร่วม

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐาน และจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติของเราที่เกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อม กล่าวคือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่า จะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6) ได้รวบรวมความหมายไว้ในเอกสารการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มเทพลังงานเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ และการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน
3. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว
4. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสร้งรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

แผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ เป็นเทคนิคที่เดิมทางการทหารใช้อยู่ มีหลักฐานของตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ ทางทหารไว้ นักวางแผนธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้กับการแข่งขันทางธุรกิจ ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวทางปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัย โดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชน หรือลูกค้าเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545 : 10 - 11)

จากผู้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างมีระบบซึ่งจะเป็นกระบวนการที่จะให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยหวังผลที่จะให้องค์กรนั้น ไปสู่เป้าประสงค์ที่วางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2538 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. เป็นการสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายใต้องค์กรกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน
2. เป็นการพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ที่มีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและปลูกฝังการใช้ความคิดและการมองอนาคตของผู้บริหาร
3. เป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการสนับสนุนการรักผูกพันองค์กรและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2541 : 278 - 279) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อผู้บริหารและองค์กรมีมากขึ้น ไม่ก็ปีมานี้ การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้สามารถพัฒนาความคิดขององค์กรได้

อย่างชัดเจน เพราะผ่านการวิเคราะห์การคิดในหลายลักษณะมาครอบคลุมแล้ว ผู้บริหารสามารถเตรียมการและจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ เนื่องจากได้วินิจฉัยซึ่งเป็นการวางแผนพื้นฐานไว้แล้ว การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ก็จะทำได้ง่ายขึ้น ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีการพัฒนาหลาย ๆ ด้าน การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมากขึ้นคือ

1. การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ การพัฒนาวิทยาการภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ๆ มากขึ้น ตั้งแต่เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องคิดเลข การพัฒนาของวิทยาการทำให้ธุรกิจต้องแสวงหาช่องทางใหม่ๆ เสมอ แทนที่จะคำนึงถึงการป้องกันทางการแข่งขัน
2. ความซับซ้อนของการบริหารมีมากขึ้น การบริหารในปัจจุบันนี้ต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆ เช่น การเจริญเติบโตทางด้านขนาด ค่าใช้จ่ายต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อทางด้านสังคมและการปฏิบัติทางการบริหาร การวางแผนระยะยาวที่สามารถคาดคะเนถึงปัญหา
3. ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมภายนอกมีมากขึ้น ผู้บริหารสนใจเฉพาะปัญหาภายในองค์กรต่อไปไม่ได้อีกแล้ว การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม การควบคุมของรัฐบาล ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2542 : 7 - 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตที่จะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น การมีกำลังผลิตขนาดใหญ่แต่ไม่สามารถปรับปรุงการผลิตให้เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าเป้าหมาย คือ ความสามารถขององค์กรในการขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมต่างๆ จะไม่ใช่สาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเองก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในยุคโลกใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่คุณกำหนดไว้นั้น ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านการกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านการกลยุทธ์ มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจในทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 32 - 33)

ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการ

จัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

กรมสามัญศึกษา (2545 : 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

2. กลยุทธ์ที่กระบวนการปฏิบัติ (Action Process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ยั่งยืน

3. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavior Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมที่เรียกว่าภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟังการมีส่วนร่วมซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล

4. กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Holistic ; Continuous Process) เป็นการกำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการค้นหากลยุทธ์เป็นเอกภาพ เหมาะกับสภาพขององค์รวมและสามารถแสดง ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยรวม

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการวางแผนที่มีความคิดวิเคราะห์หาทางเลือกใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนให้พัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง และเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

มีผลกล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6 - 7) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนในโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ
 - 1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน
 - 1.3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นระเบียบวิธีการ
 - 1.4 การวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติ

ที่เป็นพื้นฐานสำคัญ

2. องค์ประกอบที่เป็นจุดมุ่งเน้นของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.1 มุ่งอนาคต
 - 2.2 เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร
 - 2.3 เน้นกระบวนการ
 - 2.4 เน้นภาพรวม

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 19 - 20) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยน ควบคุมปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิมๆ นั้น เป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์

2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ

และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ดำเนินการนั้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายใน 3 เรื่องนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหาร และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคคลในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานนั้น

5. คำนึกถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นก็คือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนด้านกระบวนการขององค์กรที่มุ่งอนาคต มุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ รวมทั้งเป็นการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ได้เกี่ยวกับสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 287) ได้เสนอแนะข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกับกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ ๆ

2. กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือไม่
3. กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าหมาย นโยบาย ทรัพยากรภายใน วัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ทุกประการ แต่ไม่ควรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
4. กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่
5. กลยุทธ์มีความขัดแย้งกับกลยุทธ์อย่างอื่นขององค์กรหรือไม่
6. กลยุทธ์ย่อยแต่ละอย่างมีความสอดคล้องกันหรือไม่
7. กลยุทธ์ที่จะเลือกมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตหรือไม่
8. กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
9. ช่วงเวลาที่นำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่
10. กลยุทธ์ที่เลือกเลียนแบบของกลุ่มคู่แข่งหรือไม่

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 30) ได้สรุปลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1. เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน
2. ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ น่าจะเหมาะสมกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่ต่อสู้ทุกวิถีทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมาซื้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปใช้ในสถานศึกษาก็คือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษามากกว่าทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่นๆ นั่นเอง
3. ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์ที่ดีต้องทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องมีกระบวนการวางแผน กระบวนการคิดกระบวนการตัดสินใจ มีความเป็นไปได้ มุ่งสู่อนาคต โดยมองภาพรวมขององค์กร และคำนึงถึงสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เป็นสำคัญ

2.5 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้ายุคใหม่มีความต้องการและคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้จะพบได้ทั่วโลกธุรกิจและภาคราชการ ซึ่งประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์นั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 12) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงใน โอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงาน กิจกรรมต่าง อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 25) ได้สรุปประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1. องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยง
2. องค์กรไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้นโดยลำดับ ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนทิศทางภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
4. เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และนำมาสู่การนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 31 - 32) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ หากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งแล้ว จะพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสถานภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่
2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างก็ทราบว่าปัญหาอุปสรรคและจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินงาน

3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรม และโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยน ทิศทางของการดำเนินงานก็เป็นไปอย่างถูกต้อง มีเหตุผล

4. ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปประโยชน์ของการวางแผนได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

2.6 ประเภทของกลยุทธ์

ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 17) ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ไว้

3 ระดับ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy) มุ่งการพัฒนา กลุ่มธุรกิจขององค์กรเพื่อพิจารณาว่าองค์กรควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และควรจัดสรร ทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างไร
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit – Level Strategy) มุ่งการปรับปรุง ศักยภาพแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยงานอาจพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิต และการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy) มุ่งการใช้ ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ภายใต้ ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 22 - 26) ได้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์นั้นเป็น แนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิดแนวทาง และแนวปฏิบัติ นั้น ก็เนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบน ก็จะเป็นแนวคิดแนวทางว่า หน่วยงานจะเติบโตทางใด แต่จะให้ตอบคำถามว่าเติบโตอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่าง หรือ ระดับปฏิบัติในทางธุรกิจนั้นมักแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวม ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะขยายตัว กงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิมหรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่น ถ้าจะขยายตัว จะขยายตัวภายในหรือ ภายนอกองค์กร ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษา ภารกิจหลัก และเป้าหมายเดิมไว้ แยกเป็น

1.1.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance of Status Quo)

1.1.2 กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed Rate of Return)

1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

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

1.2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้าง ความโดดเด่นของสินค้าหรือบริการเดิมที่มีอยู่

1.2.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจาย สินค้าหรือบริการทั้งที่เป็นของเดิม และสินค้าหรือบริการใหม่

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะ นำมาใช้เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤติ ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

1.3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) เป็นการลดขนาด ต้นทุนที่ไม่จำเป็น แล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

1.3.2 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment)

1.3.3 กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive Company)

1.3.4 กลยุทธ์การยุบเลิก (Liquidation)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขันในแต่อุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ จะแบ่งเป็นที่ด้าน ก็กลุ่มที่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนหรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่ง ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) แตกต่างในผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี ชื่อเสียง ความสม่ำเสมอในการผลิต เครื่องหมายแสดงสถานภาพในการผลิต เครื่องหมายทางการ

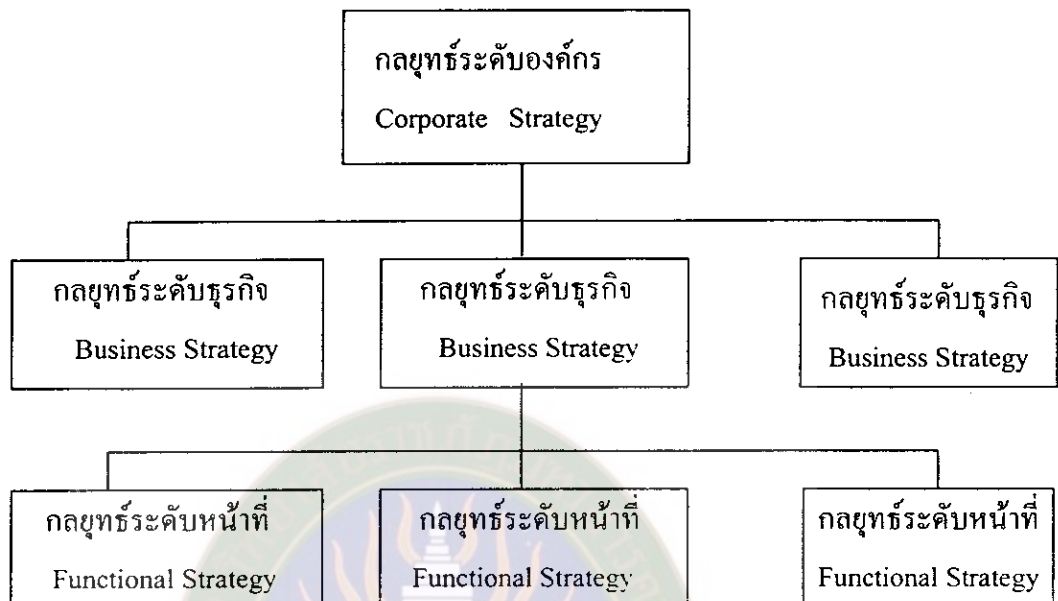
2.2 ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

2.3 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

2.4 มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา มุ่งตอบคำถามว่าจะทำอย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของกลยุทธ์นั้น จะขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของงานในหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อนกลยุทธ์การดำเนินงานอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่ถ้าหน่วยงานมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ซับซ้อนมากนัก กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปวงการธุรกิจ แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ดังภาพประกอบ 1 (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544 : 22)



แผนภูมิที่ 1 แสดงประเภทของกลยุทธ์
ที่มา : (ริงสรรค์ มณีเล็ก. 2544 : 22)

2.7 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผน

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 19 - 24) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วนักธุรกิจหรือนักศึกษาต่าง ๆ มักจะมีความเข้าใจอยู่เสมอว่า กลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งการวางแผนในลักษณะนี้ ผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบ แนวคิดที่ว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางแผนที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูงสุดนี้มีจุดกำเนิดจากวงการทหารที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องเป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว ถึงแม้การวางแผนจะเป็นรากฐานที่สำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ แต่กลยุทธ์ก็ไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการวางแผนเสมอไป กลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นมาจากภายในองค์กรเองโดยทันทีทันใด โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าไว้ก่อน หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ฉับพลัน (Emergent Strategy) ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์นั้นมีที่มาในสองลักษณะ คือ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนและกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน กระบวนการวางแผนในทางกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนเบื้องต้น

มาจัดทำและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่สุด

1.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการนี้ ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่จะสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ผู้บริหารทั่วไป (General Manager) และผู้บริหารเฉพาะหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Function Manager) ซึ่งผู้บริหารทั่วไปนี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม ความสนใจของผู้บริหารในกลุ่มนี้ได้แก่ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่ตนเองบังคับบัญชาอยู่ ในขณะที่ผู้บริหารเฉพาะหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบเฉพาะฝ่ายหรือแผนกตามสายงานต่าง ๆ ความรับผิดชอบของผู้บริหารเหล่านี้มักจะครอบคลุมเพียงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารทั่วไปมักจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น

แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งทางด้านกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เป็นผลมาจากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ถึงแม้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรล้วนแต่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวจักรสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์นั้นไม่จำเป็นต้องเกิดจากการวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่กลยุทธ์ยังสามารถเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ และกลยุทธ์ไม่จำเป็นจะต้องเริ่มหรือมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. กลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผน เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น โอกาสในทางธุรกิจใหม่ ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีแบบใหม่ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบจากแผนกลยุทธ์

ที่วางไว้ ถึงแม้การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์และสำคัญต่อกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จนมีการกล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การวางแผนอย่างมีเหตุผลและระบบที่ค้ำประกันเอง เนื่องจากในกระบวนการทางด้านกลยุทธ์นั้นองค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายและวางแผนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์นั้นๆ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรภายในให้เหมาะสม แต่ทว่าโดยข้อเท็จจริงแล้วยังมีผู้วิจารณ์ความแตกต่างระหว่างการจัดการทางกลยุทธ์กับการวางแผนอีกมาก เช่น Henry Mintzberg ได้ระบุไว้ว่าแนวคิดแบบดั้งเดิมที่บอกไว้ว่า กลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลมาจากการวางแผนเพียงอย่างเดียวเป็นข้อสรุปที่ผิดพลาด เนื่องจากการละเลยความสำคัญที่ว่ากลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ผ่านการวางแผนมาก่อนก็ได้ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วกลยุทธ์สามารถเกิดจากผลการกระทำกิจกรรมต่างๆ หรือเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่ได้คาดหวัง กลยุทธ์เป็นมากกว่าสิ่งซึ่งองค์กรตั้งใจจะกระทำแต่ยังรวมไปถึงสิ่งซึ่งองค์กรได้ลงมือกระทำไปแล้วด้วย ดังนั้น จึงได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 Intend Strategy หรือกลยุทธ์ที่ได้มีความตั้งใจหรือวางแผนไว้แล้ว

2.2 Emergent Strategy หรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ก่อน

ดำรง วัฒนา (2545 : 16) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

1.3 การกำหนดทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า องค์กรของเรามีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง โดยมีปรัชญาในการดำเนินการเช่นใด

- 1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.5 การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
 - 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
 - 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
 - 2.3 การปรับปรุง พัฒนาองค์กร เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์กร
3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)
 - 3.1 การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - 3.3 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ เกิดมาจากการผสมผสานกันอย่างดีระหว่าง Intend and Emergent Strategy ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และพิจารณา Emergent Strategy ต่าง ๆ ว่าอันใดมีความเหมาะสมมากที่สุดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม

3. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 16) ดังนี้

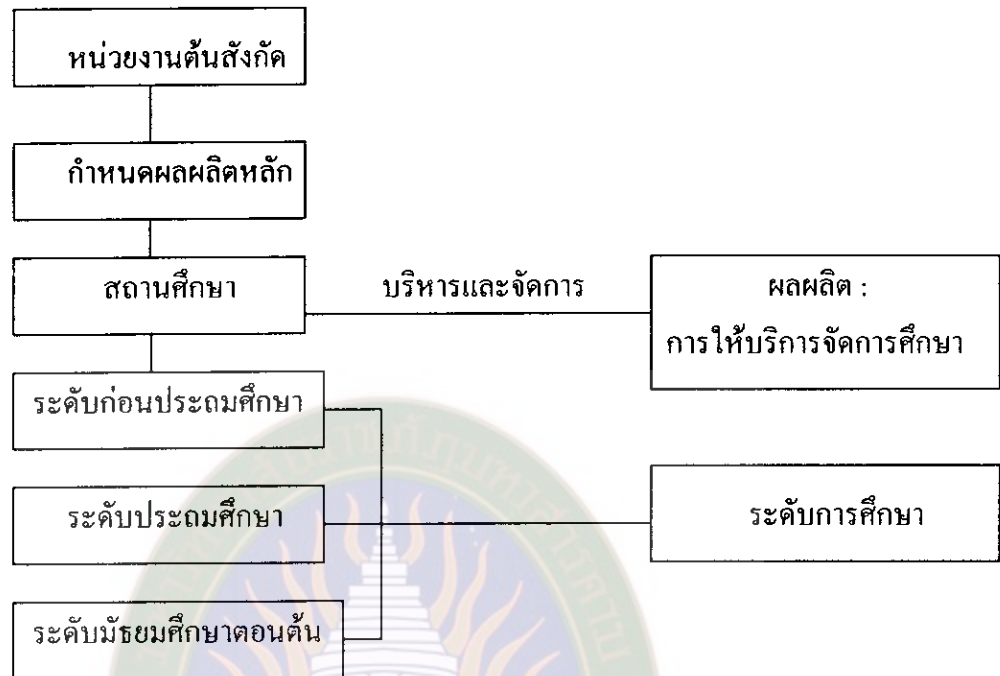
3.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาสำหรับขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา มีดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) คือ จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา จะเป็น คนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ ผลงานหลักมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้อง คำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ผลผลิตของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัด โดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือ การตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต หรือให้บริการ หรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่ง ผลให้เกิดผลลัพธ์ ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของ ประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถม ศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งจัดไว้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่ม เป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลผลิตหลักของ หน่วยงานต้นสังกัด ดังแสดงในภาพประกอบ 2 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. 2545 ข : 23)



แผนภูมิที่ 2 แสดงผลผลิตหลักของสถานศึกษา

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น
2. ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ
3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
4. เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาในด้าน ปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาดังปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการทำงานของสถานศึกษา แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณา “โอกาส และ อุปสรรค” จากสภาพแวดล้อม ภายนอกและ “จุดแข็งและจุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.2 อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

2.3 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.4 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลัก ของสภาพแวดล้อม ภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการทำงานของสถานศึกษา

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

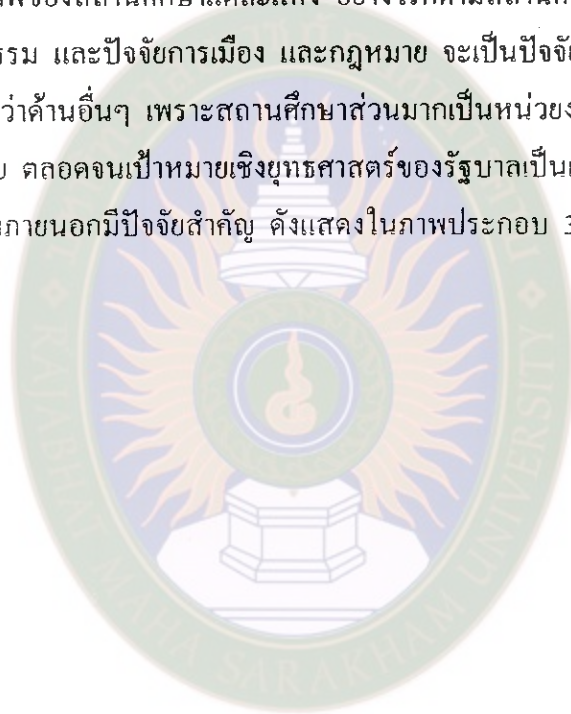
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

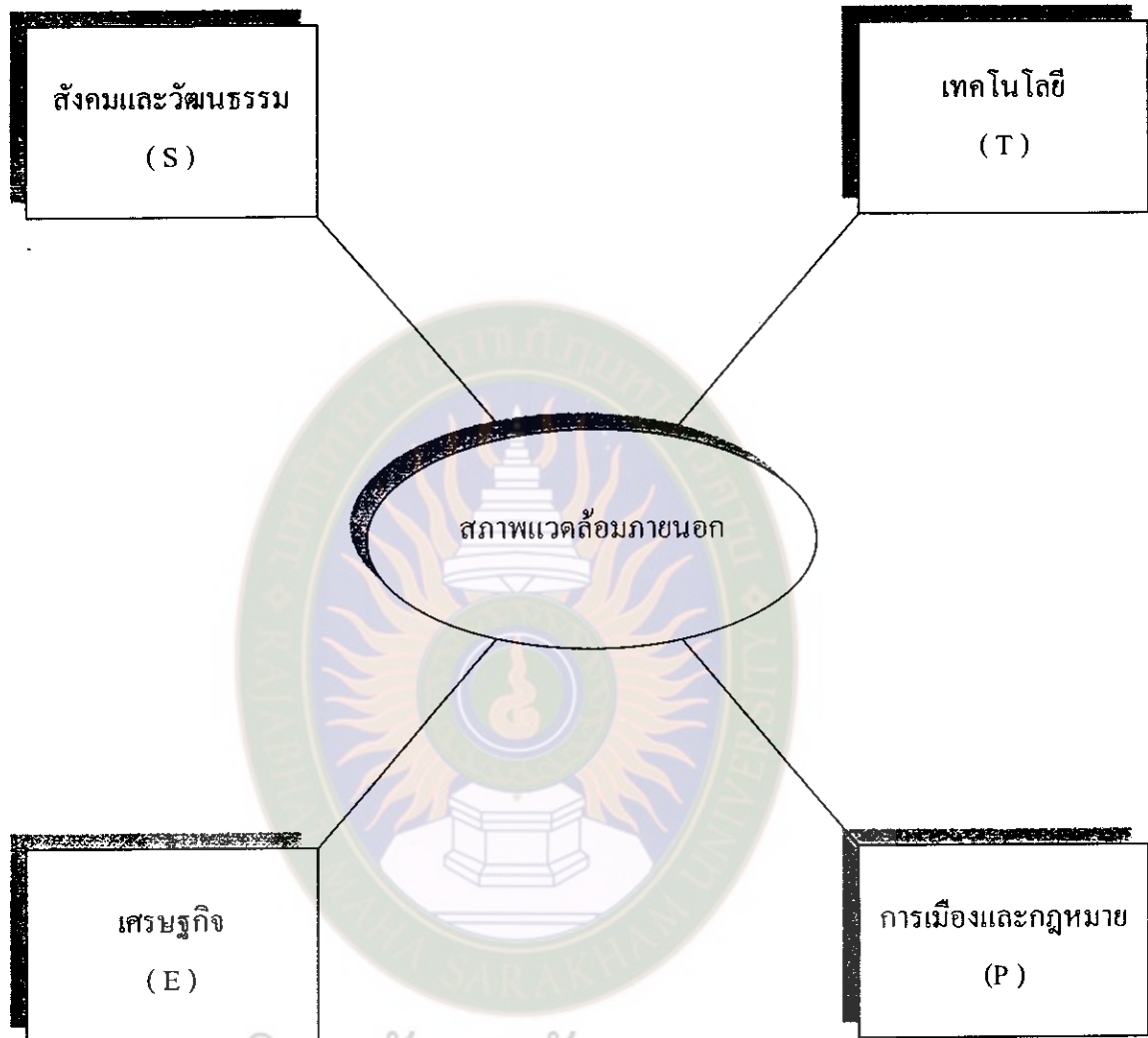
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมือง และกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องยึดระเบียบ กฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยสำคัญ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 3 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

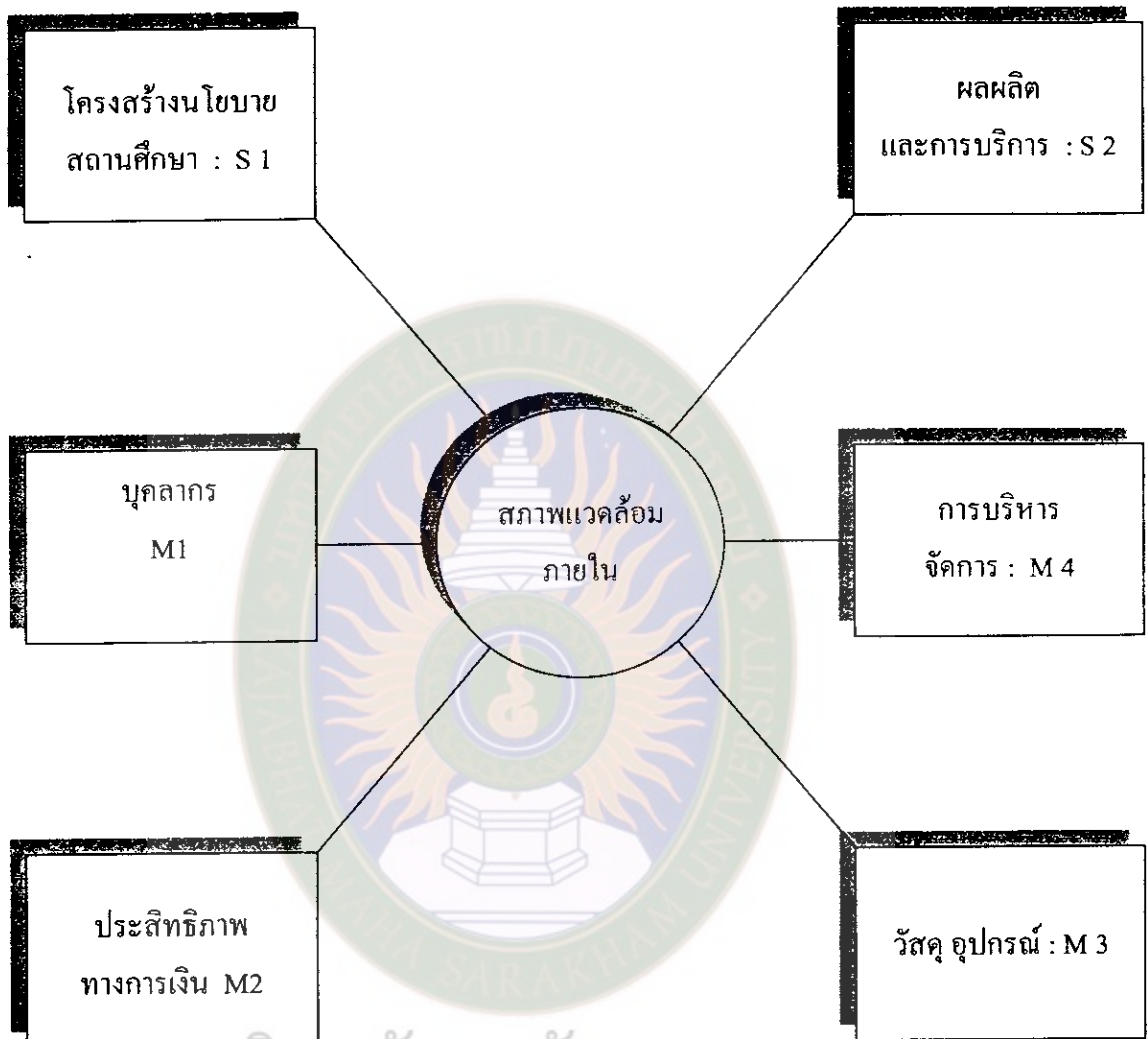
ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 29)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยสำคัญ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 4 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน
ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 35)

3. ประเมินสถานภาพสถานศึกษาการประเมินสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา ซึ่งสามารถเปลี่ยนสถานภาพสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ

3.1 เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

3.2 เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง

3.3 ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนา

3.4 ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยายแก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ และการกำหนดเป้าประสงค์ องค์กรประกอบเหล่านี้จะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์กรประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์กรประกอบหนึ่ง เช่น

ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน เป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งในการกำหนด พันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษา ในอนาคตที่อยากเห็นหรืออยากให้เห็นคนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้น ต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะเกิดจาก ผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่ง มากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญว่าข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการ กำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็น สภาพปัญหาอุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว
2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำ ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ
3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็น ข้อความวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่สั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

3.2.2 กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าว อีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน
2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทสำคัญเป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิด ถ่าบทบาทได้มีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวมถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่า ควรลดตัดทอนหรือคงไว้
3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้นกร่องพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

3.2.3 กำหนดเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่า เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น นอกจากนี้ เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษาจัดบริการการศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้น ในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

3.3 การกำหนดผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษา ให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียน จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายของผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียนเรียน 1 ชั้นเรียน ไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้น เป้าหมายที่ต้องดำเนินการ คือ การลดอัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตเป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างไรก็ตามในระยะเวลาแรกของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบบัญชียังไม่เอื้อให้หน่วยงานสามารถคิดต้นทุนนักเรียนที่แท้จริงของนักเรียนในแต่ละระดับได้ ดังนั้นในระยะแรกหน่วยงานอาจกำหนดเป้าหมาย 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และเวลา

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วยผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะไปสู่ผลผลิตหลัก

กระบวนการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

1. คณะวางแผนศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลักซึ่งเป้าหมายที่กำหนดตั้งจัดทำใน 4 มิติ คือ
 - 2.1 ด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กความสามารถพิเศษ และภาคคะแนนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี
 - 2.2 ด้านคุณภาพต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และสถานศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้
 - 2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นตามที่หลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้เด็กตกชั้น ดังนั้น สถานศึกษาต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น
 - 2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร
3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป
4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

3.4 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้

หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอ คือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานะภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรค โดยกำหนดสถานะภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสถานะภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสภาพโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้วจะมี 4 ประเภท คือ

3.4.1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินการเพิ่มเติม

3.4.2 กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อนโดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3.4.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

3.4.4 กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

ความสัมพันธ์ของผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในระหว่างโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ดังแสดงในภาพประกอบ 5

โอกาส	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
กลยุทธ์สร้างความเติบโต <input type="checkbox"/> ขยาย <input type="checkbox"/> พัฒนา <input type="checkbox"/> ส่งเสริม	กลยุทธ์สร้างความเติบโต <input type="checkbox"/> ส่งเสริม <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> เร่งรัด
กลยุทธ์สร้างความเติบโต <input type="checkbox"/> ชะลอ <input type="checkbox"/> ปรับปรุง	กลยุทธ์สร้างความเติบโต <input type="checkbox"/> ขกเล็ก <input type="checkbox"/> ควบกิจการ <input type="checkbox"/> หลอมรวม
อุปสรรค	

แผนภูมิที่ 5 แสดงกลยุทธ์ทางเลือก

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 ข : 40)

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและ การใช้เทคนิค SWOT ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการศึกษาสภาพมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไป เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (Doing the Right Things)

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใดๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุน กลยุทธ์ ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับองค์กร

กลยุทธ์ทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล กลยุทธ์ขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยทั้ง 3 ระดับ แต่ในองค์กรขนาดเล็กการแบ่ง กลยุทธ์ในระดับต่างๆ อาจมองไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับแผนงาน จะใกล้เคียงกันมาก ดังนั้น ในองค์กรขนาดเล็ก กลยุทธ์อาจมี 2 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับ องค์กร (Cooperate Strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ การใช้ตารางสัมพันธ์ และ ตารางวิเคราะห์ปัจจัย เป็นต้น สำหรับวิธีที่นิยมใช้ในปัจจุบันทั้งในภาครัฐกิจและราชการ คือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ และตารางวิเคราะห์ปัจจัย มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. เทคนิคตารางสัมพันธ์

การใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ผู้ที่วางแผนกลยุทธ์ต้องนำประเด็นที่ศึกษา สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ศึกษามาแล้วในตารางสัมพันธ์ มีขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 นำข้อมูลจากค่าคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 4 x 6 ตาราง โดยกำหนดแกนตั้งเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัยภายนอก และแกนนอกเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัย ภายใน โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย

การสรุบน้ำหนักคะแนนจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่ผ่านการให้คะแนนมาแล้ว ดังตัวอย่างในตาราง 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการสรุบน้ำหนักคะแนน

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุบน้ำหนัก คะแนน	ปัจจัย	สรุบน้ำหนัก คะแนน
1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	1.65	1. ด้านผลผลิตและบริการ (S2)	0.50
2. ด้านเทคโนโลยี (T)	0.45	2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)	0.36
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)	-0.20	3. ด้านบริหารจัดการ (M4)	0.22
4. ด้านเศรษฐกิจ (E)	-0.30	4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน(M3)	0.20
		5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)	-0.10
		6. ด้านบุคลากร (M1)	-0.33

จากตาราง 1 นำมาสร้างตารางสัมพันธ์ โดยกำหนดแกนตั้งเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัยภายนอก และแกนนอนเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัยภายใน และเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังแสดงในภาพประกอบ 6

				P		
				T		
S2	S1	M4	M2		M3	M1
				S		
				E		

แผนภูมิที่ 6 ตารางสัมพันธ์ที่กำหนดตามค่าคะแนน

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 62)

1.2 จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังแสดงในภาพประกอบ 7

Ps2	Ps1	Pm4	Pm2	P	Pm3	Pm1
Ts2	Ts1	Tm4	Tm2	T	Tm3	Tm1
S2	S1	M4	M2		M3	M1
Ss2	Ss1	Sm4	Sm2	S	Sm3	Sm1
Es2	Es1	Em4	Em2	E	Em3	Em1

แผนภูมิที่ 7 ตารางและตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 63)

Ps2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้าน
กฎหมายและการเมือง กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งด้านผลผลิต
และการบริการ

Tm1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้าน
เทคโนโลยีกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนด้านบุคลากร

1.3 ระดมความคิดในกลุ่มเพื่อหากกลยุทธ์จักรห้าหรือเซลล์ในแต่ละช่อง
โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัย และสถานภาพเป็นหลัก เช่น Ps2 อยู่ในตำแหน่งเอื้อและแข็ง
สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นโอกาส คือ
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียน
การสอน และสภาพแวดล้อมภายในด้านผลผลิตและบริการที่เป็นจุดแข็ง คือ นักเรียนมีผล
การเรียนรู้ดี มีความพร้อมสูง ในการเรียนคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์จึงเป็นไปในลักษณะการขยาย
งานการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ดังนั้น กลยุทธ์ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด
การเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในสถานศึกษา

2. การใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการใช้ตาราง
วิเคราะห์ปัจจัยคล้ายกับตารางแมทริกแต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า มีการดำเนินงานที่คล้ายกัน
คือ ต้องมีการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำหรับขั้นตอนโดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ลำดับความสำคัญปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายในทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ในตาราง 4 ช่อง โดยมีแนวทางพิจารณา ดังแสดงในตาราง 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร	ควรเป็นยุทธศาสตร์ที่จัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ควรเป็นกลยุทธ์หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง	ควรเป็นกลยุทธ์ในการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

2.2 ระดมความคิดในกลุ่มเพื่อหากลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน จากตารางข้างต้น ดังตัวอย่างในตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนให้ความร่วมด้านวิชาการ - บริเวณชุมชนมีแหล่งเรียนรู้จำนวนมาก <p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปกครองมีรายได้ลดน้อยลง - ปัญหาด้านอบายมุข 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วม - การจัดการเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น <p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดบริการแหล่งเรียนรู้ <p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น - สร้างความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมกีฬาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มศักยภาพ - แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนไม่เพียงพอ - โรงเรียนระดมทุนไม่เพียงพอ <p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - ร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้ <p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับลดโครงการที่ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณมากเกินไป

การเขียนกลยุทธ์

หลังจากที่สถานศึกษาได้เขียนข้อความเชิงกลยุทธ์แล้วจะเห็นได้ว่าคำหรือข้อความที่ใช้เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลางๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้นๆ ดังเช่น ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ข้างต้นจัดได้ว่ายังเป็นการเขียนกลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งการเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้นต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้างๆ เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงาน งาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่อไป

ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์มีความหมายและสามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง เช่น ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ คือ สถานศึกษาจะพัฒนาระบบการให้บริการของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระในการพัฒนาและรับผิดชอบต่อผลการเรียนของนักเรียนมากขึ้น หรือพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ คือ สถานศึกษาจะลงทุนในการปรับและฟื้นฟูแนวความคิดของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยอาศัยทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติ มีความเป็นไปได้ และปฏิบัติได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันเขียนขึ้นของแต่ละสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษานั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละสถานศึกษาที่มีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน

3.5 การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางแผนนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือก การดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแจงมุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์และผลผลิต

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้ บางครั้งการเกิดผลลัพธ์ต้องใช้เวลา และค่อนข้างเป็นนามธรรม

วัดได้ยาก ดังนั้น การวัดผลลัพธ์จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดทดแทน (Proxy or Surrogate Indicator) เช่น การวัดผลลัพธ์ในเรื่องการทำให้ชาวเขามีคุณภาพที่ดีขึ้น อาจกำหนดตัวชี้วัดทดแทนได้ 3 อย่าง คือ 1) การพัฒนาด้านสาธารณสุขไปรษณีย์พื้นฐาน ได้แก่ การก่อสร้างถนน แหล่งน้ำ 2) การพัฒนาด้านสังคม ได้แก่ การตั้งโรงเรียนชาวเขา ศูนย์พัฒนาชาวเขา 3) การส่งเสริมให้ชาวเขามีอาชีพและรายได้ซึ่งหากการดำเนินการ 3 ข้อนี้สำเร็จก็น่าจะนำไปสู่การทำให้ชาวเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรม ให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปสู่การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

สรุปแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นขั้นแรกของการพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาพบว่า มีทั้งส่วนที่สอดคล้อง และแตกต่างจากการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไป กล่าวคือ มีกระบวนการศึกษาสถานภาพขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน สำหรับสิ่งที่แตกต่างหรือเพิ่มเข้ามา คือการกำหนดผลลัพธ์และผลผลิต ทั้งในระดับองค์กรหรือสถานศึกษาและโครงการ ซึ่งการกำหนดผลงานทั้งในรูปแบบของผลลัพธ์และผลผลิตนี้ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของวางแผนกลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบในด้านผลลัพธ์และผลผลิตเป็นเอกลักษณ์เฉพาะอย่างของการวางแผนกลยุทธ์ตามแบบฉบับของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนั้น กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จึงประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายหลัก คือ ต้องการทราบว่าสถานศึกษาปัจจุบันมีสถานภาพอย่างไร มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน และประเมินสรุปสถานภาพสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายหลัก ที่ต้องการจะทราบความคาดหวังของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรในอนาคต พร้อมทั้งกำหนด

บทบาทภารกิจ และผลงานที่ต้องสร้างสรรค์ เพื่อที่จะต้องไปให้ถึงความหวังนั้นๆ โดยผ่านกระบวนการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) เป้าหมายผลผลิตหลัก

3. การกำหนดผลผลิตหลัก
4. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกิจกรรมในการคิดหาวิธีการในการสร้างสรรค์ผลงาน
5. การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปา่ววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนเตรียมการ ปัญหาที่พบ การแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วน มีความซับซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ด้านขั้นการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครูอาจารย์ ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ การจัดซื้อหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ปัญหาที่พบ การประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน

ประจวบ จันทวงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดนครพนม สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนการปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิทยาลัยอาชีวศึกษามีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ในด้านการติดตาม การควบคุมประเมินผลแผนการปฏิบัติการเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ด้านการวางแผนปฏิบัติการ

จตุรณ สิทธิพรหม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติ การประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนองหาน จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนองหาน จังหวัดอุดรธานี รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน การอำนวยความสะดวก ด้านการประเมินผลหลังการดำเนินการ ด้านการมอบหมายงานและการกำกับ คิดตามการดำเนินงานเท่านั้น 2 ด้าน คือ ด้านการตรวจสอบความพร้อมและด้านการประเมินผล ก่อนการดำเนินงาน

สนอง ปานเชียงวงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนงนุช จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนงนุช จังหวัดอุดรธานี รวมทุกด้านและจำแนกเป็นรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหารวมทุกด้านและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

2. ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูสายผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูสายผู้สอนในโรงเรียน ขนาดเล็ก มีปัญหามากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

สมชาย เป้าหล่อเพชร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การวางแผนการบริหารตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน และครู อาจารย์ที่มีส่วนร่วมในการ วางแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการ วิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก ระดับ ปัญหารวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการวางแผนการบริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกันทั้งรายด้านและรวมทุกด้าน

3. ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ มีความเห็นในการวางแผนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาด้านการวางแผนมีความแตกต่างกันของปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรัชย์ บุษราคัม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดขอนแก่นมีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการติดตามควบคุมและประเมินผลแผนปฏิบัติการ ด้านการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ด้านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และด้านการวางแผนปฏิบัติการ ข้อที่มีปัญหามากคือการจัดสรรงบประมาณประจำปีจากส่วนกลางมีความล่าช้า ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินแผนงานโครงการ และผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานของโรงเรียน มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ทองอาน บุญพรหม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการบริหารงานโรงเรียนโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอยู่ในระดับสูง การประเมินแผนงานโครงการ และการรายงานอยู่ในระดับน้อย การวางแผนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน

ใบศรี พันเทศ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน
2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจงประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

ทองศูนย์ จันทะคาม (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2544 ประชากรเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 7,006 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน จากการคำนวณตามสูตรของทาโรยามาเน่ แล้วใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 55 ข้อ เป็นข้อมูลพื้นฐาน 3 ข้อ เป็นการมีส่วนร่วมในการนำธรรมเนียมโรงเรียน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยด้านการเตรียมการ ด้านการดำเนินการ และด้านการรายงาน เป็นจำนวน 8, 34 และ 8 ข้อ ตามลำดับ และคำถามปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐานและสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (สถิติทดสอบค่าเอฟและเซฟเฟ) ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียน โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านการดำเนินการ ส่วนด้านการเตรียมการและด้านการรายงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียนของครูที่สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน พบว่า

2.1 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันจะมีมีส่วนร่วมของครูด้านการเตรียมการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันจะมีมีส่วนร่วมของครูด้านการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันจะมีมีส่วนร่วมของครูด้านการรายงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน จะมีมีส่วนร่วมของครูด้านต่าง ๆ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ คือ ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ขาดแคลนงบประมาณรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วมของครู กระบวนการบริหารงาน ครูขาดขวัญและกำลังใจ และระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินผล การให้ความร่วมมือของบุคลากรและชุมชนกับการศึกษา และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของโรงเรียน

4. แนวทางการแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมของครูในการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ คือ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา ระดมสมอง ให้ความรู้ ความเข้าใจ ปลุกจิตสำนึก สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการนำธรรมเนียมโรงเรียนไปใช้ จัดหางบประมาณและวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนจากทางราชการ เอกชน และชุมชน มีการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบสร้างขวัญและกำลังใจ และมีการทบทวนคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศติดตามผลประเมินผล จัดระบบสารสนเทศ จัดรายงานผล ต่อผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานต้นสังกัด

กาญจนา วิเชียร (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนหนองโคง “สุรวิทยาคม” อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษากับโรงเรียนหนองโคง “สุรวิทยาคม” อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาปรากฏว่า ในวงรอบที่ 1 กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี สามารถนำเอาหลักการ ความรู้ความเข้าใจและทักษะที่ได้ไปจัดทำแผนในขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อบกพร่องบางประการ จึงได้ดำเนินการแก้ปัญหาในวงรอบที่ 2 กับกลุ่มเป้าหมายต่อไป ซึ่งเป็นการทบทวนเนื้อหาที่ยังไม่สมบูรณ์ การปรับข้อความและภาษาที่ใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงรูปแบบของแผนให้เป็นไปตามเค้าโครงแผนกลยุทธ์ ผลการดำเนินการ พบว่าบุคลากรที่ผ่านกระบวนการดังกล่าวสามารถวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้

พรพิมล ชินภักดี (บทคัดย่อ : 2546) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาปัญหา การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและ เปรียบเทียบปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัด นครพนม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ตามกรอบ แนวคิดการดำเนินงานตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของ โรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของ โรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน รวม 62 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.51 ถึง 0.88 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วย t – test (Independent Samples)

ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของ โรงเรียน และ ด้านการศึกษาสถานภาพของ โรงเรียน

2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนใน โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอ เมือง จังหวัดนครพนมครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนยังมีปัญหา ที่ต้องการแนวทางแก้ไข เพื่อให้โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

วราวุธ หาดคน (บทคัดย่อ : 2546) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาปัญหาการจัดทำ แผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหา การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีสถานภาพและ ขนาดโรงเรียนต่างกัน ขั้นตอนการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การจัดวาง ทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษา

ค้นคว้าสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 51 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.42 ถึง 0.87 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และคณะครูอาจารย์อื่นที่มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 338 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two – way Analysis of Variance) ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2. ครู อาจารย์อื่นที่มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายชั้นตอนทั้ง 5 ชั้น มากกว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนครู อาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาดังกล่าวไม่แตกต่างกันและไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบลเบซ (Belbase. 1982 : 430-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนา ได้ทำการวิจัยที่ประเทศเนปาล ผลการวิจัยพบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาวิชาชีพนั้น เพราะมีปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น สภาพของสังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษา นโยบายและเหตุผลขององค์กรที่สำคัญคือ ขาดการบริหารที่เป็นไปตามแผน การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะให้มีการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควบคู่กันไป

โซเดอร์ (Soder. 1987 : 2410-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน โดยวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนีย

สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบ จัดเป็นโครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับการพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

แม็คคาร์ธี (McCarthy. 1991 : 4167-A) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบ้างประการการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะที่สำคัญรองลงมาได้แก่ การพิจารณาทางเลือกการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่าวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

มู (Moo. 1992 : 4169-A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K-12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้าง และกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

บาลด์วิน (Baldwin. 1994 : 244-A) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่

1. ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร
 2. การสมานสามัคคีของบุคลากร
 3. ภาวะผู้นำของครูใหญ่
 4. ความเปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
 5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น
- ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่

1. การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น
2. ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. จัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

จากการศึกษางานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ปัญหาที่พบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต้องร่วมกันพัฒนาในด้านนี้ต่อไป ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้องครบกระบวนการจัดทำ แล้วนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาสำหรับเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคม เป็นคนเก่งของประเทศชาติ และดำรงชีวิตอย่างมีความสุขต่อไป