

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549)
2. กลยุทธ์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ
3. การอนุมัติใช้แผนกลยุทธ์
4. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
5. แผนกลยุทธ์สำนักเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2
6. โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 1. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549)

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544 – 2549) มีวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแนวดำเนินการไว้ดังนี้

##### วิสัยทัศน์

ประชากรวัยเรียน ได้รับการศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เป็นคนดีมีคุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และมีศักยภาพระดับสากล เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

วัตถุประสงค์ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ภายในปี 2549

วัตถุประสงค์ข้อ 1 “ประชากรวัยเรียนระดับปฐมวัย และการศึกษาภาคบังคับ ได้รับการบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเสมอภาค”

##### กลยุทธ์

1. จัดการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพเป็นแบบอย่างและการวิจัยให้ความร่วมมือประสานงานการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อม

2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึง เสมอภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### แนวการดำเนินการ

1. เร่งรัด และประสานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันทางศาสนา เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเต็มที่และส่งเสริมให้องค์กรที่มีความพร้อม มีความเหมาะสม และมีความต้องการเข้ามาจัดการศึกษา

2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึงเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เร่งรัด และประสานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันทางศาสนา เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้องค์กรที่มีความพร้อม มีความเหมาะสม และมีความต้องการเข้ามาจัดการศึกษา

4. เร่งรัดให้สถานศึกษาทุกระดับจัดทำระบบข้อมูลเด็กปฐมวัย และภาคบังคับในเขตบริการให้ชัดเจนเป็นปัจจุบัน และจัดระบบเครือข่ายให้ใช้ข้อมูลเดียวกันทั้งประเทศ

5. ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายแก่เด็กทุกกลุ่ม เด็กปกติ ผู้ด้อยโอกาส ผู้มีความต้องการพิเศษ และผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ให้พัฒนาขีดความสามารถและเรียนรู้จบหลักสูตร

6. ส่งเสริมการจัดรูปแบบการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษตามศักยภาพ โดยจัดให้เรียนร่วมกับเด็กปกติ คัดแยกเพื่อส่งต่อโรงเรียนพิเศษ ให้สิทธิตามกฎหมายที่พึงได้รับ

7. จัดรูปแบบให้บริการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับเด็กด้อยโอกาส โดยจัดที่พัก ค่าพาหนะ ทรัพยากรสนับสนุน เพื่อให้เด็กมาเรียน และติดตามเด็กเข้าเรียนจนจบหลักสูตร

วัตถุประสงค์ข้อ 2 “การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และมีศักยภาพระดับสากล”

#### กลยุทธ์

ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพได้มาตรฐาน ความเป็นไทยและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### แนวการดำเนินการ

1. พัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา ให้มีสัดส่วนสมดุลกันในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพทั้งร่างกาย สังคม สติปัญญา และการประกอบสัมมาอาชีพ
2. จัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
3. สถานศึกษาทุกแห่งนำปรัชญา “เศรษฐกิจเพียงพอ” มาใช้อย่างจริงจัง
4. เร่งรัดให้มีการประเมินมาตรฐานตามช่วงชั้นปี (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีที่ 6 และชั้นมัธยมปีที่ 3) และมีการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพที่แท้จริง
5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
6. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศาสนสถานทุกศาสนา ครอบครัว ชุมชน และองค์กรอื่นทางสังคม ได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างมีคุณภาพ
7. สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้ เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพให้แก่แหล่งการเรียนรู้อย่างพอเพียงและทั่วถึง
8. จัดส่งเสริมให้โรงเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เช่น ด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ ขยายโรงเรียนเครือข่ายอย่างจริงจัง
9. พัฒนาครูแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้และส่งเสริมการขยายเครือข่าย
10. ส่งเสริมการวิจัยทางวิชาการ และนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ข้อ 3 “การบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น”

#### กลยุทธ์

เร่งปรับการบริหารการศึกษา ทุกระดับให้เป็นระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเน้นความโปร่งใส การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

#### แนวดำเนินการ

1. จัดรูปแบบการบริหารจัดการในทุกด้านให้โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสถานศึกษา
2. เร่งรัดการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการให้แก่สถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรใหม่ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ปรับปรุงระบบ และวิธีการจัดหา ผลิตบำรุงรักษา วัสดุครุภัณฑ์ เทคโนโลยีทางการศึกษาและสร้างเครือข่ายในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกันของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเหมาะสม

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้สถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย

5. สร้างระบบเสริมแรงโดยปรับปรุงการเก็ยอัตราค่าตั้ง และจัดระบบสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่กันดารและเสี่ยงภัย

6. พัฒนาเทคโนโลยีและเครือข่ายสารสนเทศของหน่วยงานทุกระดับให้สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ และใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. เร่งรัดเตรียมการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากเดิมเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์ข้อ 4 “พัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ คุณธรรม ทักษะ ความสามารถในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ”

#### กลยุทธ์

เร่งพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ

#### แนวดำเนินการ

1. พัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมสามารถปฏิบัติงานในระบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพ

2. พัฒนาครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และที่ต้องใช้ความสามารถ เฉพาะทางให้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะมัธยมตอนต้น

3. ส่งเสริมบุคลากรทุกคน ให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถประเมินตนเองเพื่อเลือกพัฒนาตามความต้องการและจำเป็น

5. ส่งเสริมให้มีการวิจัยประเมินผลการดำเนินงาน ของบุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนางาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ข้อ 5 “สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน”

### กลยุทธ์

เร่งรัดให้สถานศึกษาจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจัดโครงสร้างและ การบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน

### แนวดำเนินการ

1. เร่งรัดการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพเพื่อเตรียมรับการประเมินภายนอก
2. ส่งเสริมให้บิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วม โดยแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินงาน ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
4. สนับสนุนสถานศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาน ศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. สนับสนุนสถานศึกษา จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เสนอต่อ ดันสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่ นวัตกรรมเกี่ยวกับ รูปแบบเทคนิควิธี รวมทั้งการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การจัดระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. กลยุทธ์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ

(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 15-28) ได้กำหนด กลยุทธ์การพัฒนา ไว้ดังนี้

### กลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการไทย

ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก เพื่อให้การดำเนินงาน พัฒนาระบบ ราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาที่สนับสนุนและ เชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

### **กลยุทธ์ที่ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน**

#### **มาตรการ**

1.1 วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน นโยบายและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

1.2 ในแผนกลยุทธ์นั้น ให้แต่ละส่วนราชการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์การ โดยให้มีการวางแผนการลงทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต รวมถึงการปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเรียบง่าย รวดเร็ว และเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ

1.3 ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะการควบคุมก่อนดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (Value-for-money Audit) เป็นต้น

1.4 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเรื่องเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

1.5 ให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน / โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

1.6 ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ของแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวน ติดตามและประเมินผล นั้นให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือ การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง

1.7 ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชนนั้น ให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัยไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจการอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน

1.8 วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้น โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเองลง และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคมสามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (Contestability)

1.9 ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงทำความเข้าใจ เผยแพร่และฝึกอบรม และให้คำปรึกษา แนะนำแก่ส่วนราชการต่าง ๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self-assessment) ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

## กลยุทธ์ที่ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

### มาตรการ

2.1 มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของ การวางกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

2.1.1 บูรณาการระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เช่น สำนักงานบริหารและประสานงานราชการในต่างประเทศ และสำนักงานบริหาร และประสานงานราชการในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อบูรณาการกลยุทธ์

แผนงาน / โครงการเข้าด้วยกัน รวมถึงการประสานสรรพกำลังและจัดสรรทรัพยากรข้ามหน่วยงานลงในพื้นที่ปฏิบัติการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

#### 2.1.2 บูรณาการภายในกระทรวงเดียวกัน ให้มีการปรับปรุงขีด

สมรรถนะการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและสามารถรองรับการโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางได้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจโดยเร่งด่วน

2.2 ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและกลยุทธ์การปฏิบัติงาน รวมถึงพยายามปรับปรุงแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดย

2.2.1 ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลง และมุ่งเน้นเฉพาะ ภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.2 ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายในแต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเอง และขยุบเลิกส่วนงานและแผนงาน / โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวมยอด (Comprehensive Spending Review) และการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดสรรให้ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า และ / หรือเปิดให้ผู้ให้บริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไร เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

2.2.3 แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบอยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรม เดิม ทั้งนี้ อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานให้บริการสาธารณะบางประเภท เช่น การวิเคราะห์และทดสอบ การส่งเสริมและให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้อย่างชัดเจนและเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ / เงินอุดหนุนชดเชยจากทางรัฐบาลตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังสามารถให้มีการยืมตัวข้าราชการไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวหรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้



2.2.4 ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ  
กิจกรรมหรือการดำเนินงานบางอย่าง ให้มีสภาพเป็นองค์กรมหาชน

2.2.5 พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความ  
ยืดหยุ่นและมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายในกรณีรูปแบบไม่  
ถาวรเองได้ ทั้งนี้ให้ยึดหลักการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจโดยหน่วยงานกลางจะเป็นผู้ประเมิน  
ผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.3 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหาร  
ราชการส่วนภูมิภาคเพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติ และ  
นโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างมี  
บูรณาการควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวม  
(Outlet) ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการหลัก อาทิเช่น

2.3.1 ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด / อำเภอใหม่ให้มีรูป  
แบบที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละจังหวัดมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจังหวัด / อำเภอที่  
สอดคล้องกับสภาพพื้นที่พันธกิจ สภาพปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน  
และประชาชนในท้องถิ่น

2.3.2 ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ เป็นการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์มุ่งสู่นาคต ครบวงจร และฉับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิด  
ยึดพื้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารแบบบูรณาการ  
ที่มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นวิธีการบริหารหลักและขยายให้การบริหารแบบบูรณา  
การให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการดังนี้

1) ให้มีการทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วน  
ภูมิภาคจะจัดทำภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ และให้มีการทบทวน  
ประเภทบริการ และวิธีการให้บริการที่รัฐยังต้องรับผิดชอบดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหากไม่  
ประหยัดหรือไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ หรือไม่รวดเร็วทันกับความเดือดร้อนของประชาชน รัฐ  
อาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่นเอกชนหรือประชาชนดำเนินการให้บริการแทน โดยรัฐจะทำ  
หน้าที่กำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบประเมินคุณภาพบริการเท่านั้น

2) จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผล  
การปฏิบัติงานการจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการรวมทั้งการประเมิน  
ความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อประโยชน์ใน

การปรับปรุงพัฒนา การเปรียบเทียบอ้างอิง (Benchmarking) การให้เงินรางวัล ตอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วนภูมิภาค

3) สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอ ให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอและสำนักงานให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

4) สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประสานกำหนดมาตรฐานเพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหาร ระบบสารสนเทศการบริหารเศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด

2.3.3 ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัดให้มีเท่าที่จำเป็นและตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การตัวแทนของรัฐบาลที่เป็นศูนย์รวมกิจกรรมที่หลากหลายของกระทรวงต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานของส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะตอบสนองต่อการบริหารแบบบูรณาการ

2.3.4 พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค / เขตพื้นที่ ตามเขตการตรวจราชการ อนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการทำงานในลักษณะยึดพื้นที่ เพื่อบูรณาการและประสานการตรวจราชการ ให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัดสำนักงานภาค / เขตพื้นที่ โดยจะต้องมีบทบาทในการวางกลยุทธ์การพัฒนาซึ่งเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในลักษณะอิงพื้นที่ การประสานการปฏิบัติงานให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของจังหวัด / อำเภอ หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งสำนักงานในภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องที่คาบเกี่ยวหลายจังหวัด

2.4 ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ รวมตลอดถึงสร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มี นวัตกรรม สุจริต มีจิตใจพร้อมบริการประชาชน (Citizen-focused) และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่

### กลยุทธ์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

#### มาตรการ

#### 3.1 ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดย

3.1.1 ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาและ / หรือ กลยุทธ์ของรัฐบาลเป็นหลัก รวมทั้งทำให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรรทรัพยากร โดย

##### 1) ในภาพรวม

ให้คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นผู้พิจารณาเป้าหมายและลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ในเชิงกลยุทธ์ และกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

##### 2) ในระดับรายสาขา/ระดับกระทรวง

การบริหารวงเงินงบประมาณในแต่ละสาขา / กระทรวง (Portfolio Budget) นั้น ให้รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ทางเทคนิค (ในกรณีที่มีลักษณะข้ามกระทรวงอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณร่วม โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นประธาน)

3.1.2 เสริมสร้างการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ในทุกระดับ

3.2 ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดการรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ

3.3 ให้มีการวางกลยุทธ์ / แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน

3.4 เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจการทำความเข้าใจเพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่าย ไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การหรือฝึกอบรมข้าราชการได้

โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน / โครงการ หรือกิจกรรม ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้  
 อย่างเป็นรูปธรรมก่อน

3.5 พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วน  
 ราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (Capital Charge) ในรูปแบบต่าง ๆ  
 เช่น การตัดทอนเงินงบประมาณในหมวดเงินเดือนค่าจ้างและเงินรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อ  
 ป้องกันไม่ให้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียขึ้น  
 หรือไม่ได้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียขึ้น

3.6 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตร  
 มาสของแผนงาน / โครงการต่าง ๆ รวมถึง การจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไป  
 อย่างถูกต้อง และทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลด  
 ระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก – จ่าย และการควบคุม  
 ทางการเงิน

3.7 เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน  
 สาทลโดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้

3.8 วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรม  
 บางอย่าง เพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเสริมแรงจูงใจให้  
 แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิ ที่นี้ การดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอก  
 ชนหรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิด  
 ผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ

#### กลยุทธ์ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

##### มาตรการ

4.1 เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบ  
 ราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ของการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในระดับ  
 ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบัน  
 และบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูงให้เข้าสู่กรอบรวมในหลักสูตร  
 พิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้  
 ประกอบการรัฐกิจ (Public Entrepreneurship)

4.2 พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบการเลือกสรรระบบเปิดที่เน้น  
 หลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง

4.3 ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ การแข่งขัน ความขาดแคลน และการบริหารราชการแนวใหม่ โดยปรับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น หลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เงื่อนไขการจ้างงาน การออกจากราชการ เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวัดและประเมินผลบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจแยกออกได้ในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านศักยภาพ / สมรรถภาพ ด้านสายอาชีพ เป็นต้น

#### 4.3.1 มิติด้านศักยภาพ / สมรรถภาพ

โดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการ ผู้มีขีดความสามารถสูง และระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการสายปกติ

#### 4.3.2 มิติด้านสายอาชีพ

โดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เช่น ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ทหาร ตำรวจ อัยการ เป็นต้น

4.4 เพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป็นมาตรการทำงาน ชีตความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจ

4.5 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ และขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency-based Approach)

4.6 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของศูนย์พัฒนาและโอนถ่ายบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่ง ทดแทนหรือสำรองราชการขึ้นในระบบข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการหมุนเวียน โอนย้าย และพัฒนาข้าราชการ

4.7 พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในวงราชการ รวมถึงการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีความเหมาะสม

### กลยุทธ์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

#### มาตรการ

5.1 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้ที่ผูกพันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่

ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ  
เรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ

5.2 เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้  
ของกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การ  
ผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อาทิ

5.2.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจ  
ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจ  
เป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

5.2.2 การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น  
การรวมถึงวางแผนแปลงกลยุทธ์สำคัญ ๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน

5.2.3 การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวก  
ความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้

5.2.4 การพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ อาทิ ชุดวิชาต่าง ๆ การวางแผนการ  
เรียนรู้ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

5.2.5 การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน  
ที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.6 การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้  
ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล

5.2.7 การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจาก  
ส่วนต่าง ๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้

5.2.8 การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่าง ๆ

5.2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้าง  
กระบวนการเรียนรู้

5.3 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value  
Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิ  
ชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทาง  
คุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง

5.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่  
ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำ และดำเนินกลยุทธ์ในการส่งเสริม และเผยแพร่กระบวนการนวัตกรรมใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

## กลยุทธ์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

### มาตรการ

6.1 สนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนโดย

6.1.1 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประสานกำหนด มาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ ควบคู่ไปกับการวางระบบเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี

6.1.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ-สารบรรณ งานบัญชี-การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ-จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์

6.2 ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์ อิเล็กทรอนิกส์ แบบครบวงจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐได้ตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมง ใน 1 วัน และ 365 วัน ใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

6.2.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการ ที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

6.2.2 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบและประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐ ที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทางเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ (Government Gateway) และเว็บไซต์ของพลเมือง (Citizen Portal Site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร

6.2.3 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมตลอดถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Divide)

6.3 ควบคู่ไปกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่น เดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

6.4 ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะ ให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและอนุบัญญัติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

## กลยุทธ์ 7 : การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

### มาตรการ

7.1 กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึง ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงและประชาชนทั่วไป

7.2 วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชน และ/หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะใน โครงการหรือการปฏิบัติราชการที่อาจมีผลกระทบต่อประชาชน และควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป



7.3 ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen Advisory Board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนา นโยบายของรัฐและระบบการบริหารงาน การให้บริการ การวางแผนงาน / โครงการ และการ กำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการใช้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ

7.4 ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชน เข้าร่วมร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะ บางประเภท หรือ งานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

7.5 ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการ แสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ลงในเว็บ ไซต์เพื่อให้ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว ได้โดยง่าย

7.6 กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ

### 3. การอนุมัติให้ใช้แผนกลยุทธ์

สำนักงานประมาณ ได้กำหนดให้หน่วยงานนำร่องงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) พัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) ในขั้นนี้หน่วยงานต้องจัดทำ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้าง แผนงาน ผลงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์นำมาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่จะใช้และผลงานที่จะได้รับ

2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต (Activity Based Costing) ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่ได้วางแผนมาแล้วว่า จะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผล ผลิตเท่าไร โดยมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เช่น ถ้าสถานศึกษาวางแผน พัฒนาการอ่านของนักเรียน กิจกรรมการผลิตแบบเรียนจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้ในการ พัฒนาการอ่านของผู้เรียน ดังนั้น ทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการคิด ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการ ผลิตแบบเรียน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการจัดทำต้นฉบับ ค่าจ้างพิมพ์ และค่าจัดส่ง เป็นต้น

ถ้าหากว่าทุนการผลิตหนังสือที่คำนวณได้มีราคาสูงกว่าการจัดซื้อหรือจ้างเอกชน โรงเรียนอาจเลือกซื้อจากเอกชนได้

3. การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) เป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของ การตัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือวิธี การคัดเลือก และขั้นตอนผู้ผลิต การจัดทำสัญญา และขั้นตอนการจ่ายเงิน มีขั้นตอนที่รัดกุมมี การกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่ จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการ กำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่ง จ่ายเบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ ด้านการบัญชี การคลัง และการตรวจ สอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบกระทบยอด และบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการ แบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี

5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบ และโครงสร้างการ ประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูล ที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงาน ที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผน ในขั้นต่อ ๆ ไป ดังนั้น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงานปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้ง ปัจจุบันและผลผลิตควบคู่กับผลกระทบที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงานผล คือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ และมีการวางแผน การใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดความสำคัญของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การพัฒนามาตรฐานทางการเงินในแต่ละด้านสามารถดำเนินการควบคู่ไปกันได้ เว้นแต่ การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) ต้องเริ่มดำเนินการเป็นอันดับแรก เพราะเป็นแนวทางหลักในการพัฒนามาตรฐานในด้านอื่นและการได้แผนงบประมาณ หน่วยงานจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ก่อน เพื่อเป็นข้อมูลหลักในการกำหนดแผนงบประมาณ ซึ่งแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเป้าประสงค์ พันธกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

##### เงื่อนไขของความสำเร็จ

ในการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ไปสู่การปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการกล่าวคือ

##### 1. ภาวะผู้นำและความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีความมุ่งมั่นจริงจัง และทุ่มเทสรรพกำลังอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการยอมรับสนับสนุนและแสดง บทบาทของความเป็นเจ้าของ ในกระบวนการพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง กระตุ้น เร่งเร้า และสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบยังต้องอาศัยกลไก การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปของคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบ และคณะทำงานของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ขึ้นเป็นการเฉพาะ กล่าวคือ

1.1 ให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้วางกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน การให้คำแนะนำปรึกษา การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.2 ให้มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) เพื่อทำงานร่วมกับกลุ่ม

งานพัฒนาระบบราชการของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการเชื่อมโยงและทำงานเป็นเครือข่ายกับ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะเป็นเจ้าภาพของ การพัฒนาระบบราชการในระดับภาพรวม

## 2. การแก้ไขกฎหมายอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ

ในการพัฒนาระบบราชการให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ อย่าง สมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อภารกิจคสท. เสรีภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งมี รายละเอียดในการพิจารณาค่อนข้างมากเพื่อให้เกิดความรอบคอบ นอกจากนี้ ยังต้องผ่านตาม ขั้นตอนของกระบวนการนิติบัญญัติของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ทำให้อาจต้องใช้เวลาดูแล บ้างพอสมควร

## 3. การเชื่อมโยงและบูรณาการสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในการพัฒนาระบบ ราชการ

การพัฒนาระบบราชการนั้นจำเป็นต้องอาศัยสรรพกำลังของทุกภาคส่วนใน สังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ เช่น การเสนอแนะให้ความคิดเห็น การเฝ้าระวัง ติดตามและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน โดยให้ ก.พ.ร. เป็นแกนกลางในการกระตุ้น ชี้แจง และประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายเกิดการตื่นตัวและ สนใจเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

## 4. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาพัฒนาระบบราชการให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ

ในการพัฒนาระบบราชการนั้นจำเป็นต้องอาศัยการลงทุน ทั้งในแง่ของการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อประยุกต์ใช้เพื่อปรับ ปรุงให้บริการประชาชนและการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ฉะนั้น การ สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาพัฒนาระบบราชการอย่างเพียงพอจะช่วยทำให้การบริหารการ เปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

### เครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการผลักดันให้มีการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ไปสู่การปฏิบัตินั้น ก.พ.ร. จะอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การตราและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี อันเป็น ไปตามเงื่อนไขของมาตรา 3/1 วรรคท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

(ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ

2. การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ สนใจ คิดค้นวิธีการและวางแผนเป็นหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี

3. การสร้างกระแสแรงกดดันจากบุคคลภายนอก โดยเฉพาะบรรดาสื่อมวลชน นักวิชาการ ธุรกิจเอกชน องค์กรประชาสังคมและประชาชน เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานราชการต้องดำเนินการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4. การติดตามและประเมินผล โดยการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร. เพื่อเปิดเผยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้แก่คณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

## 5. แผนกลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2

ส่วนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 รับผิดชอบในการจัดการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา (อป. 1-2), ระดับประถมศึกษา (ป.1-6) และระดับมัธยมศึกษา (ม.1-6) มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 37 ดังนี้

1. บริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. พัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา
3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้พยายามพัฒนาคุณภาพการศึกษามาโดยตลอด แต่กลับพบว่าการจัดการศึกษายังมีข้อจำกัด และจุดด้อยอยู่มาก มีปัญหาหลักในหลายด้าน ได้แก่

1. ด้านความครอบคลุมและความเสมอภาคใน โอกาส ที่ยังมีผู้ไม่ได้เรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ
2. ด้านคุณภาพของผู้เรียนที่ยัง ไม่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ และความอ่อนด้อยในด้านคุณธรรมจริยธรรม
3. ด้านการประกันคุณภาพภายในยังไม่เข้มแข็ง สถานศึกษาในสังกัดร้อยละ 53.75 ยังไม่ได้รับการประเมินจากภายนอก สถานศึกษามีศักยภาพแตกต่างกันตามความพร้อมของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
4. ด้านการบริหารและการจัดการมีขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและล่าช้า ขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร
5. ด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่สามารถหลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ การขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การขาดแคลนบุคลากร
6. ด้านทรัพยากร ยังขาดสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอในการบริหารจัดการ

#### 1. ความต้องการ

- 1.1 การบริหารและการจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประสิทธิภาพในการด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
- 1.2 โรงเรียนในสังกัดมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 1.3 ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ
- 1.4 นักเรียนมีคุณภาพ

#### 2. ข้อมูลพื้นฐาน

- 2.1 จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

	อำเภอ	สพข. (เดิม)		สามัญ(เดิม)	เอกชน	ปริยัติธรรม	รวม
		ประถม	ขยายโอกาส				
1	วาปีปทุม	57	14	8	1	2	82
2	บรบือ	53	13	8	1	2	77
3	พยัคฆภูมิพิสัย	41	14	3	2	2	62
4	นาเชือก	38	8	3	1	1	51
5	นาइन	26	5	3	-	-	34
6	ยางสีสุราช	16	7	2	-	-	25
รวม		231	61	27	5	7	331

2.2 จำนวนครูและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนครูและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ที่	อำเภอ	ชาย	หญิง	รวม
1	สพท.มค. 2	44	31	75
2	วาปีปทุม	556	499	1,055
3	บรบือ	457	494	951
4	พยัคฆภูมิพิสัย	333	367	700
5	นาเชือก	272	242	514
6	นาइन	163	166	329
7	ยางสีสุราช	130	123	253
รวม		1,955	1,922	3,877

2.3 จำนวนนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม  
เขต 2 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ที่	อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	จำนวนนักเรียน				
			ก่อน ประถมศึกษา	ประถม ศึกษา	มัธยม ศึกษา	ปวช.	รวม
1	วาปีปทุม	82	3,061	10,179	7,782	-	21,022
2	บรบือ	77	2,066	8,863	7,448	86	18,563
3	พยัคฆภูมิพิสัย	62	2,467	7,866	5,430	-	15,763
4	นาเชือก	51	1,549	5,537	3,503	-	10,589
5	นาคูน	34	994	3,350	2,202	-	6,546
6	ยางสีสุราช	25	872	2,831	1,746	-	5,449
รวมทั้งสิ้น		331	11,009	38,726	28,111	86	77,932

## ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ให้สนองตอบต่อสภาพการณ์และศักยภาพในการพัฒนา ได้ดำเนินการตามองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์
2. การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม

เขต 2

การกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้ข้อมูลจาก สภาพการณ์และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในประเด็นหลักที่เป็น โอกาส และข้อจำกัดในการพัฒนา ดังกล่าวข้างต้นดังนั้น วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีทิศทางดังนี้



“ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา”

### 1.2 พันธกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

เมื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาตามกรอบของกฎหมายระเบียบ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพิจารณา โครงสร้างและระบบการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด จึงกำหนดพันธกิจ ดังนี้

“จัด ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาคและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา”

### 1.3 เป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา

เพื่อให้การบริหารและการจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สนองตอบวิสัยทัศน์พันธกิจจึงกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาดังนี้

1.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประสิทธิภาพ

1.3.2 สถานศึกษาร้อยละ 75 มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.3.3 ครูและผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ร้อยละ 75 ได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ

1.3.4 นักเรียนร้อยละ 75 มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

## 2. การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เพื่อเป็นการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจึงกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังนี้

### 1. นโยบาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้กำหนดนโยบาย 4 ด้านดังนี้

1.1 พัฒนา ปรับปรุง การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพ

1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการ โรงเรียน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษา

1.3 พัฒนาคู และบุคลากรเป็นมืออาชีพ

1.4 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ

## 2. กลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ต้องอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาศักยภาพในการพัฒนาของเขตพื้นที่การศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายหลักที่เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ จึงกำหนดกลยุทธ์ 8 ประการ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 หลักสูตรสู่การเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการ โดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### กลยุทธ์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

การศึกษาในสังคมแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นการศึกษาที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ หรือเสริมสร้างพลังที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่งสามารถทำได้ตั้งแต่จุดแรกเริ่มและตลอดช่วงวัยของชีวิต ตามระบบการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงจัดให้มีโครงสร้างที่เปิดกว้างยืดหยุ่นหลากหลายรูปแบบและวิธีการจัดที่เอื้อให้ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้อย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน ทำให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและ ทุกสถานที่ เขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องเร่งรัดจัดบริการการศึกษาให้เข้าถึงประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค โดยปราศจากข้อจำกัดในเรื่องเพศ อายุ อาชีพ พื้นฐานการศึกษาฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งความบกพร่องทางร่างกาย

2. เพื่อให้การศึกษาทุกรูปแบบเชื่อมโยงต่อเนื่อง สามารถเทียบโอนผลการเรียนได้ทั้งในระหว่างรูปแบบและรูปแบบเดียวกันได้ เพื่อให้ประชากรวัยเรียนได้มีโอกาสศึกษาและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### มาตรการ

1. ส่งเสริมการพัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับผู้เรียน และท้องถิ่น
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างเครือข่ายในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. เร่งรัด กำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดทำและนำหลักสูตรไปใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับผู้เรียน

#### กลยุทธ์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ได้บัญญัติในเรื่องการจัดการศึกษา โดยกำหนดให้การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ทำให้ต้องมีการ “ปฏิรูปการเรียนรู้” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นองค์กรที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการศึกษาของประเทศ จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความสมดุลทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มีความรู้ทั้งในด้านวิชาการ ด้านงาน อาชีพ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข
2. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้จัดการเรียนรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

#### เป้าหมาย

1. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้
3. ผู้เรียนผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานช่วงชั้น
4. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน
5. ครูประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามสภาพจริง

### มาตรการ

1. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
3. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน
4. มีการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย

### กลยุทธ์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้

กระแสของความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเทคโนโลยี และการสื่อสารมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศอย่างมาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องปรับตัวและก้าวให้ทันต่อความเจริญและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดหาใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และนำเทคโนโลยีทุกรูปแบบมาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

#### เป้าหมาย

1. นักเรียนทุกคนได้เรียนรู้จาก นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 และสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### มาตรการ

1. จัดหาใช้ และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. จัดหาใช้ และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล คือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจที่ดีมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างทั้งในด้านวัฒนธรรมการทำงาน และบทบาทหน้าที่ จึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญของเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับการบริการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม

#### เป้าหมาย

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนผ่านเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้รับการบริการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม

#### มาตรการ

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

### กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ในอันที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาขับเคลื่อนไปได้ทั้งระบบ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นหมวดสำคัญหมวดหนึ่งที่ต้องมีการปฏิรูปไปพร้อม ๆ กับการปฏิรูปด้านอื่น โดยได้วางระบบโครงสร้างการบริหารที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์ เชื่อมโยง และส่งเสริมการปฏิรูปด้านอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรต่าง ๆ หน่วยงานและบุคคลอื่น เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) ได้เป็นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาให้ดำเนินการบริหารจัดการตามหลักสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

2. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้

#### เป้าหมาย

1. สถานศึกษาทุกแห่งจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความพึงพอใจ

ต่อการจัดการศึกษา

#### มาตรการ

1. สถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. การกระจายอำนาจให้สถานศึกษา

3. ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม

5. การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

### กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้บัญญัติให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ทั้งยังกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็งและพร้อมรองรับการประเมินภายนอก
2. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดมีการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

#### เป้าหมาย

1. สถานศึกษาจัดระบบการประกันคุณภาพภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถานศึกษาทุกแห่งมีความพร้อมรับการประเมินภายนอกตามกฎหมายกำหนด

#### มาตรการ

1. จัดระบบการประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง
2. สร้างเครือข่ายในการประกันคุณภาพการศึกษา

### กลยุทธ์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเจตนารมณ์มุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกแหล่งที่มาของทรัพยากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด
2. เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนตามสิทธิที่พึงได้ และพื้นฐานปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมกันสำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม
3. เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดด้วยความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

### เป้าหมาย

1. สถานศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการจัดการศึกษา
2. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรทางการศึกษาตามความจำเป็นด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม
3. สถานศึกษา บริหารจัดการตามมาตรฐานของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB)

### มาตรการ

1. ระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการจัดการศึกษา
- 2 จัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาให้สถานศึกษาในสังกัด ตามความต้องการและความจำเป็น โดยยึดหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม

### ผลการดำเนินงาน

#### 1. ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และจุดเน้นในการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ยึดกลยุทธ์และจุดเน้นในการดำเนินงานของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

##### 1.1. ด้านการเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับบริการด้านการศึกษา

###### 1.1.1 การรณรงค์ให้เด็กทุกคนเข้าเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม



1) เด็กก่อนเกณฑ์ (อายุ 4-5 ปี) เข้ารับการเตรียมความพร้อมใน โรงเรียนในสังกัด 12,015 คน คิดเป็นร้อยละ 99.62

2) เกณฑ์เด็กเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนในสังกัด จำนวน 6,443 คน คิดเป็นร้อยละ 99.56

3) นักเรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในสถานศึกษาทุกสังกัด จำนวน 6,782 คิดเป็นร้อยละ 97.85

#### 1.1.2 การจัดการศึกษาให้แก่ เด็กพิการ ด้อยโอกาส และเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

1) จำนวนเด็กพิการที่ได้เข้าเรียนในระบบโรงเรียน จำนวน 742 คน คิดเป็นร้อยละ 0.95

2) กิจกรรมที่สนับสนุนเด็กพิการ และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้เข้าเรียน และเรียนจนจบหลักสูตร คือจัดการศึกษาเรียนร่วมและจัดเรียนรู้ในชุมชน และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

3) กิจกรรมที่ส่งเสริมกลุ่มผู้มีความต้องการพิเศษ ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ คือ จัดการศึกษาเรียนร่วม จัดเรียนรู้ในชุมชนและกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เรียนรู้จากคอมพิวเตอร์และกิจกรรมแสดงศักยภาพหรือความสามารถพิเศษ STEMS อำเภอละ 6 โรงเรียน รวม 36 โรงเรียน

### 1.2 ด้านการปฏิรูปการศึกษา

#### 1.2.1 การปฏิรูประบบการศึกษา

1) จำนวนโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ในปีการศึกษา 2546

1.1) โรงเรียนนำร่อง จำนวน 1 โรงเรียน

1.2) โรงเรียนเครือข่าย จำนวน 6 โรงเรียน

1.3) โรงเรียนที่ไม่ใช่ นำร่องและเครือข่าย จำนวน 312 โรงเรียน

2) กิจกรรมการเร่งรัด กำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้

2.1) ประชุมปฏิบัติการบริหารหลักสูตรขั้นพื้นฐานของโรงเรียน 319 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 100

2.2) ประชุมปฏิบัติการจัดทำหลักสูตรขั้นพื้นฐานผู้บริหาร ครู  
จำนวน 4,176 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2.3) ประชุมปฏิบัติการจัดทำเครื่องมือติดตาม การใช้หลักสูตร  
ขั้นพื้นฐาน

2.4) จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นของเขตพื้นที่การศึกษา

2.5) รวบรวมแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของเขตพื้นที่  
การศึกษา

### 1.2.2 ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้

1) การจัดและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน โดย จัดทะเบียน จำนวน  
319 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

2) กิจกรรมการจัดการเรียนการสอนในแหล่งเรียนรู้นอก  
สถานศึกษา

2.1) ทักษะศึกษา

2.2) ศึกษาออกโรงเรียน

2.3) จัดนิทรรศการต่าง ๆ

3) กิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียน เช่น โครงการ  
ยุวทูต ความดีเจดิมพระเกียรติ

### 1.2.3 ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน 331 โรงเรียน คือ ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูเครือข่าย และครูปฏิบัติการสอน จำนวน  
4,176 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 212 คน

2) กิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทาง  
การศึกษา

2.1) จัดอบรมสัมมนาข้าราชการในสำนักงาน จำนวน 121 คน

2.2) อบรมผู้บริหารโรงเรียนในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่เขต  
พื้นที่การศึกษาจำนวน 331 คน

2.3) ประชุมปฏิบัติการศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่

23 คน

### 1.2.4 ด้านการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการ

1) กิจกรรมส่งเสริมการบริการ จัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School – Based Management) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.1) จัดประชุมสัมมนาการบริหารจัดการหลักสูตรการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

1.2) จัดอบรมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร โรงเรียนทุกโรงเรียน

2) กิจกรรมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อถือถือและใช้ทรัพยากรร่วมกับโดยใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น School net หรือ Ed – net

### 1.2.5 ด้านการปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

1) ทุกโรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา

2) ทุกโรงเรียนนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาทั้งในรูปแบบของการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ

## 2. ปัญหาการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2547

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการปี 2547 เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยกำหนดเป้าประสงค์ใน 4 ด้าน คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประสิทธิภาพ 2) โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ครูและผู้บริหารเป็นบุคลากรมืออาชีพ 4) นักเรียนมีคุณภาพ แต่จากการวิเคราะห์สรุปผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาพบว่ามีสภาพปัญหาที่สำคัญ คือ

1. มีประชากรวัยเรียนที่ไม่ได้เรียนต่อจนจบการศึกษาภาคบังคับ ร้อยละ 2 และ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติปีการศึกษา 2546 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ที่มีปัญหา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ และวิชาคณิตศาสตร์ ต่ำกว่าจุดตัดขั้นต่ำระดับชาติ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาสังคมศึกษา เลมี ชีวศึกษา ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ ต่ำกว่าจุดตัดขั้นต่ำระดับชาติ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาสังคมศึกษา เลมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ ต่ำกว่าจุดตัดขั้นต่ำระดับชาติ

2. การทบทวนและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษายังมีปัญหาการนำไปใช้และการปฏิบัติ
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูยังใช้แบบเดิม ยึดครูเป็นสำคัญในการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนพัฒนาไม่เต็มศักยภาพ
4. ความไม่ทันสมัยและความพร้อมของสื่อและเทคโนโลยีในการทำงาน การนำเทคโนโลยีไปสู่การจัดการเรียนรู้อย่างไม่ทั่วถึง
5. ครูและผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพมีจำนวนน้อยมีเพียง ร้อยละ 23.39 ของจำนวนทั้งหมด
6. การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษายังมีรูปแบบการบริหารที่ไม่ชัดเจนเป็นระบบ
7. โรงเรียนในสังกัดยังไม่ได้รับการประเมินจากภายนอก ร้อยละ 53.75
8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด ซึ่งจากการสรุปผลวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ส่วนหนึ่งมีสาเหตุสำคัญจากการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 กับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

## 6. โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ

โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2548 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้งบประมาณจำนวน 3,000,000 บาท ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี  
งบประมาณ 2548 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ที่	ชื่อโครงการ/กิจกรรม	งบ ประมาณ	กลุ่มที่รับผิดชอบ
1	เพิ่มศักยภาพการประชาสัมพันธ์	150,000	กลุ่มอำนวยการ
2	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดการศึกษา	280,000	กลุ่มนโยบายและแผน
3	พัฒนาการวางแผนบริหารจัดการศึกษาที่ ประสิทธิภาพ	154,000	กลุ่มนโยบายและแผน
4	การจัดการศึกษาภาคบังคับ	50,000	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5	ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนวิถี พุทธ สพท.มค.2	256,000	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
6	การจัดระบบเฝ้าระวังดูแลนักเรียน	50,000	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
7	เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับลักษณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	50,000	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
8	วันเกียรติยศ	80,000	กลุ่มบริหารงานบุคคล
9	พัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษาอย่าง มีส่วนร่วม	150,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
10	วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	150,000	กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพฯ
11	ประชุมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ สอนในเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2	370,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
12	พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ	434,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
13	พัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning	100,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
14	พัฒนา สพท.มค.2 ให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ Learning Organization	400,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
15	การวัดและประเมินผลตอบสภาพจริง	100,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ

ที่	ชื่อโครงการ/กิจกรรม	งบ ประมาณ	กลุ่มที่รับผิดชอบ
16	พัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการประกัน คุณภาพการศึกษาและการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการบริหารของสถานศึกษา	200,000	กลุ่มนิเทศ ติดตามฯ
17	การตรวจสอบภายใน	25,000	หน่วยตรวจสอบภายใน
รวมทั้งสิ้น 17 โครงการ		3,000,000	

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

**ณรงค์ เสนอฤทธิ์ (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

**สิทธิชัย สมเดช (2541 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ หลักของการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปี 2540 : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนบ้านอ้อมแก้วบำรุงวิทย์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพธิมาแก้ว จังหวัดสกลนคร พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หลักของการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 กลยุทธ์ ในกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูสายผู้สอน และกลุ่มกรรมการ โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตาม  
กลยุทธ์หลักทั้ง 4 กลยุทธ์ เมื่อแยกตามสถานภาพ พบว่า

2.1 กลุ่มผู้บริหาร มีปัญหาในกลยุทธ์หลักในการจัดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค  
ต่อการดำเนินงานและส่งเสริมเงื่อนไขเพื่อการพัฒนา กลยุทธ์การกระจายอำนาจและกลยุทธ์  
ความร่วมมือ และได้แก้ไขปัญหาโดยแก้ไขระเบียบปฏิบัติให้ยืดหยุ่นนำไปปฏิบัติได้แต่ละห้อง  
ถื่น ใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือกำกับงานทุกขั้นตอน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารและตรวจ  
สอบงาน รวมถึงร่วมพิจารณา ิบายแผนพัฒนางานของโรงเรียน

2.2 กลุ่มครูสายผู้สอน มีปัญหาในด้านกลยุทธ์ความร่วมมือ และได้  
แก้ไขปัญหาโดย จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสรุปเป็น  
เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน

2.3 กลุ่มกรรมการ โรงเรียน ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หลัก  
ของการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 กลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากกรรมการ โรงเรียนยังไม่ชัดเจน  
ในแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามกลยุทธ์หลักทั้ง 4 กลยุทธ์

สุรียัน พลดี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักของ  
การปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
กาฬสินธุ์ ผลปรากฏ ดังนี้

โรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์  
ดำเนินการตามกลยุทธ์หลักของการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและราย  
กลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ คือ กลยุทธ์  
ในการจัดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และส่งเสริมเงื่อนไขเพื่อการพัฒนา กล  
ยุทธ์ความร่วมมือกลยุทธ์การกระจายอำนาจ และกลยุทธ์การใช้กระบวนการพัฒนางาน เมื่อ  
พิจารณาการดำเนินการของโรงเรียนแต่ละขนาด จำแนกตามกลยุทธ์หลักของการปฏิรูปการ  
ศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

กลยุทธ์ในการจัดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและส่งเสริม  
เงื่อนไขเพื่อการพัฒนา

ปัญหาสำคัญที่พบคือ ข้อมูลคลาดเคลื่อนและไม่ครอบคลุม และครูอาจารย์  
ไม่แสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร

### กลยุทธ์การใช้กระบวนการพัฒนางาน

ปัญหาสำคัญที่พบ คือ ปัจจัยที่สำรวจได้บางอย่างไม่ตรงกับความต้องการใช้งานครูอาจารย์มีความวิตกกังวลสูงเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง

### กลยุทธ์ความร่วมมือ

ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้ปกครองบางคน ไม่มาร่วมประชุม ชุมชนเสนอแนวทางการจัดการศึกษาหรืออื่น ๆ น้อย และการบริการแก่ชุมชนไม่สะดวกเท่าที่ควร

### กลยุทธ์การกระจายอำนาจ

ปัญหาสำคัญที่พบ คือ ครูอาจารย์ไม่มั่นใจในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่น และการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนยังมีสิ่งที่จะต้องแก้ไขเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะบุคลากร ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง จึงควรเตรียมความพร้อมให้บุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ส่งเสริมการศึกษาต่อ เป็นต้น

ทองอาน บุญพรม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ครูอาจารย์ฝ่ายวางแผน โดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีปัญหาการวางแผนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและทั้ง 4 ชั้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาเป็นรายข้อในระดับมาก หรือปานกลาง ปัญหาได้แก่ การให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน 6 กระทรวงหลัก มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาหรือเรื่องมาคือ จัดอันดับความสำคัญของปัญหา เพื่อนำมาเป็นนโยบายของโรงเรียน ขั้นการวางแผน ได้แก่ การวางแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาตำบลหรือแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน 6 กระทรวงหลัก รองลงมาคือ ความสอดคล้องกับงบประมาณตามแผนงานที่กำหนดไว้ ขั้นการดำเนินการตามแผน ได้แก่ การจัดงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการจากหน่วยงานระดับสูง เช่น สปจ. สปอ. และกลุ่มโรงเรียน รองลงมาคือ การรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนอย่างเป็นระบบ และทันตามกำหนดเวลา ขั้นการประเมินผล ได้แก่ จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินแผนงาน / โครงการความก้าวหน้า อุปสรรคปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการเผยแพร่แก่ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ รองลงมาคือ การประเมินผลกระทบบเมื่อสิ้นสุดโครงการ นอก



จากนี้ ครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมทั้ง 4 ชั้น ไม่แตกต่างกัน

ไบศรี พันเทศ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

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

1. บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่ามี การดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้น บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่ามี การดำเนินงาน โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหาร มีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากร ในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียน ไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ บุคลากรในโรงเรียน

ขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากร  
ในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของ  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหา  
ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ  
และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง  
ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องประเมินที่ดี  
ต่อการปฏิบัติ

**มนตรี สุวรรณเนตร (2546 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัด  
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม  
ศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า

คะแนนสูงสุดของการวางแผนกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นผลงาน แต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์การจัดบริการการศึกษาให้แก่นักเรียน ใช้วิธีการประชุม วางแผนศึกษา  
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกิจสถานศึกษา 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกวิเคราะห์ที่  
ด้านสังคมและวัฒนธรรม 3) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในวิเคราะห์ด้าน โครงสร้าง  
และนโยบาย 4) ด้านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ใช้วิธีการมีส่วนร่วม  
ร่วมเสนอผลการวิเคราะห์ 5) ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานของสถานศึกษา  
ใช้การระดมสมองของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์  
ปัจจัยภายนอกและภายในมาประเมินสถานภาพสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากกระบวนการกลุ่มตัด  
สินใจ 7) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์โดยวาดฝันอนาคตซึ่งพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตและมอง  
ปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 8) ด้านการกำหนดพันธกิจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ร่วมกันกำหนดพันธกิจ 9) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์นำพันธกิจไปกำหนดเป้าประสงค์ 10)  
ด้านการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษากำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ  
และระยะเวลาแห่งความสำเร็จ 11) ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาใช้วิธีจัดทำตาราง  
สัมพันธ์ 12) ด้านระดับการผลผลิตหลัก กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลักด้านคุณภาพ  
14) ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์พบว่าทุกปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

**สุมาลัย วิธาทานัง (2546 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบ  
ประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด  
นครราชสีมา ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ โรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ปัญหาที่พบคือ เวลาในการวิเคราะห์มีจำกัด ผู้เกี่ยวข้องมีภาระงานสอนมาก และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ กำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน มีการนิเทศติดตามของผู้บริหาร และให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น

2. การคำนวณต้นทุนการผลิต มีการคำนวณด้านผู้เรียน ครูผู้สอน สถานที่ และชุมชน ปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่คาดว่าจะได้รับไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงานและบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ ควรเน้นย้ำการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ถูกต้อง ไม่ควรแยกระดับชั้นในการคำนวณ และควรจัดทำคู่มือการคำนวณขึ้นใช้

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โรงเรียนดำเนินการหาข้อมูลจากผู้ให้พัสดุ นำมากำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้ตรงตามความต้องการ ปัญหาที่พบ คือ การได้มาซึ่งงบประมาณล่าช้าไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ ควรหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น กรมต้นสังกัดควรให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหานี้เร่งด่วน และควรซ่อมพัสดุในรายการที่ชำรุด

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โรงเรียนได้ปรับระบบบัญชีเป็นการบันทึกบัญชีรับรู้อย่างได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง และใช้การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกสำหรับประกันความคล่องตัวของงบประมาณ ปัญหาที่พบคือ บุคลากรขาดความเข้าใจที่ชัดเจน มีการกิจการสอนมาก และระบบการจัดทำบัญชีมีความซ้ำซ้อน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ จัดให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ลดการปรับเปลี่ยนงานบ่อย ๆ และคัดเลือกบุคลากรควรเน้นความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โรงเรียนได้ดำเนินงานเป็น 2 ส่วน คือ การรายงานติดตามผลงบประมาณที่โรงเรียนได้ทำแผนไว้ และการประเมินผลงานตามแผนปัญหาที่พบคือ การรายงานมีความล่าช้าในบางงาน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ ควรให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แยกงานให้ชัดเจนระหว่างครูปฏิบัติการสอนและครูฝ่ายจัดระบบข้อมูลสินทรัพย์

6. การบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนได้จัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และป้องกันการสูญหาย เสียหายด้วยระบบการควบคุมที่ดี ปัญหาที่พบคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในการตีราคาสินทรัพย์ บางแห่งไม่ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแล ข้อเสนอแนะในการแก้ไข คือ จัดให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบควบคุมสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน โรงเรียนดำเนินการตรวจสอบความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และต้นทุนการดำเนินงานหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ปัญหาที่พบ คือ บางครั้งการจัดทำรายงานไม่เป็นปัจจุบันและไม่สมบูรณ์ ขาดการติดตามตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรปรับการรายงานในบางโครงการให้มีความสมบูรณ์ และควรประสานงานขอความอนุเคราะห์หน่วยงานภายนอกในการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานตามระบบงานประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ได้มีการดำเนินงานทุกด้านแต่มีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่บ้าง โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติยังไม่ชัดเจน มีภาระงานมาก รวมถึงความล่าช้าของงบประมาณในการดำเนินงานตามแผน ผู้เกี่ยวข้องจึงควรนำประเด็นเหล่านี้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานยิ่งขึ้น

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

**พรพิมล ชินภักดี (2546 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาปัญหา การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนมครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนยังมีปัญหา ที่ต้องการแนวทางแก้ไข เพื่อให้โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

**วรารุช หนคน (2546 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาปัญหาการจัด ทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ครู อาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของโรงเรียน และการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2. ครู อาจารย์อื่นที่มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยรวมและรายชั้นตอนทั้ง 5 ชั้น มากกว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนครู อาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาดังกล่าวไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

**พัชรภรณ์ กลิ่นจันทร์ (2547 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงาน วางแผนงบประมาณของโรงเรียนอุ่มเหม้า ประชาสรรค์ อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผล การศึกษาค้นคว้าปรากฏ ดังนี้

สภาพการดำเนินงานวางแผนงบประมาณของโรงเรียนอุ่มเหม้าประชา สรรค์ก่อนการพัฒนา ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดทำแผน

งบประมาณเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ การประเมินสภาพของโรงเรียน การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และไม่สามารถปฏิบัติการจัดทำแผนงบประมาณ ได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงใช้กลยุทธ์การพัฒนา โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศ ทำให้ครูผู้ร่วมศึกษาค้นคว้ามีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานวางแผนงบประมาณ โดยการศึกษวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาพของโรงเรียนการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูทุกคนตระหนักและภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และจากการดำเนินงานยังพบข้อบกพร่องที่ควรได้รับการแก้ไขและพัฒนาต่อไป คือ การสร้างความตระหนักให้กับทีมงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักเห็นความสำคัญในการพัฒนาร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของทุกคน เพราะถ้าหากทีมงานไม่เกิดความตระหนักหรือไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมทำให้เป็นจุดอ่อนของการดำเนินงาน ดังนั้น จึงควรเสริมสร้างพัฒนาและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานการให้ทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงศักยภาพออกมามากที่สุด ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของการพัฒนา

วิระ รัชามิตร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดผลผลิตหลัก ตามลำดับ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกำหนดผลผลิตหลัก และด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ และผลผลิตหลักไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทั้งโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

## 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แม็คคาร์ที (McCarthy. 1991 : 4167-A) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศ บางประการการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร 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) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K-12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานกลยุทธ์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้าง และกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาซึ่งหลักการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้การประเมิน 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

อัลคาวาลเดห์ (Alkhaldeh. 1996 : 1096-A) ได้วิจัยเรื่องการประเมินแผนการสอนครูฝึกสอนชาวมุสลิมในมหาวิทยาลัยเมืองจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า ตามลักษณะการปฏิรูปแผนใหม่จะทำให้เป็นระบบทางการศึกษาของชาวจอร์แดน อย่างเช่น การบริหารการศึกษา การวางแผนนโยบายทางการศึกษา การมีศูนย์ปฏิบัติการทางการศึกษา การคำนวณทางการศึกษา การฝึกอบรมครู การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้หลักสูตรและตำราเรียน การศึกษาอาชีพ การวิจัยทางการศึกษา และการศึกษาการเงิน การศึกษาค้นคว้าทางการศึกษา พบว่าความแตกต่างที่สำคัญในแผนการ ปรับปรุงการศึกษาในระหว่างสภาวะปัจจุบันและอาจเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและเทคนิคการสอนและทั้งสองจะต้องยึดถือปฏิบัติควบคู่กันไป พื้นที่ที่ต้องการปรับปรุงด้านการอ่านออกเขียนได้ การอ่านออกเสียงให้ถูกต้อง เช่น Quran กับ Tajweed ความแตกต่างทางการศึกษาของชาวมุสลิมมีความจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการในการสอนให้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จำเป็นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้าช่วย เพื่อให้เกิดความชำนาญแก่นักศึกษาและสามารถแก้ปัญหาได้ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมกับบุคคลอื่นได้และสามารถใช้กิจกรรมต่างๆ ผสมผสานในการสอนชาวมุสลิมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น



จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ก็มีปัญหาหลักอยู่หลายด้านคือ ด้านความครอบคลุมและความเสมอภาคในโอกาส ที่ยังมีผู้ไม่ได้เรียนจบการศึกษาภาคบังคับ ด้านคุณภาพของผู้เรียนที่ยังไม่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ และความอ่อนด้อยในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการประกันคุณภาพภายในยังไม่เข้มแข็ง สถานศึกษาในสังกัดร้อยละ 53.75 ยังไม่ได้รับการประเมินจากภายนอกสถานศึกษามีศักยภาพแตกต่างกันตามความพร้อมของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการมีขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและล่าช้า ขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่สามารถหลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ การขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การขาดแคลนบุคลากร ด้านทรัพยากร ยังขาดสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น