

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีวัตถุประสงค์ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบท
3. เพื่อศึกษาผลการนำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้

สรุปผลการวิจัย

ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยวิจัยตามระยะหรือวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้ง 3 วิธีการ ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม โดยภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันปัญหา การดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามทั้ง 24 มาตรฐาน มีปัญหา อยู่ในระดับมาก มีความต้องการในการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ผู้บริหาร ควรได้รับการพัฒนาด้านการบริหารงานวิชาการ และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยี ควรมี การแสวงหาความรู้ และเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ ควรส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย ผู้เรียนควรได้รับการส่งเสริมให้มีนิสัยรักการอ่าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่สำคัญคือ การที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องมีการวางแผนที่ดี มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบรอบด้าน เพื่อนำไปสู่ การกำหนดทิศทางองค์กร ในการนำแผนสู่การปฏิบัติผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การประเมินผล การใช้แผน ต้องใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้า ครูและผู้บริหาร ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการที่ก้าวทันเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง “คน” ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงานอย่างเหมาะสม การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ การกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ควบคู่กับ การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสมรรถนะสำคัญ

2. ผลการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์หลัก 3) กำหนดมุมมอง 4) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 5) กำหนดตัวชี้วัดตาม เป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ 6) ระดมกิจกรรม / โครงการพัฒนาใหม่ ๆ 7) จัดทำ แผนปฏิบัติการ (ของโรงเรียนที่ทำการทดลอง) 8) จัดทำโครงการ / ตัวชี้วัดโครงการ 9) นำโครงการสู่การปฏิบัติ 10) การประเมินโครงการ และ 11) สรุป / รายงานผลการดำเนิน โครงการ

ผลการดำเนินงาน ได้แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาาระยะปานกลาง (3-5 ปี) ที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และมีองค์ประกอบครบถ้วน ประกอบด้วย 1) บทนำ หรือภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 2) เจตนารมณ์การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 3) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ 4) รายละเอียดโครงการพัฒนา (Initiative Projects) และ 5) แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมสนทนาให้เกิดแนวคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นเฉพาะประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก มุมมอง แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ ด้วยเห็นว่า ประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในครั้งนี้ และด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ข้อเสนอของที่ประชุมมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ที่ประชุมเห็นว่า ได้ดำเนินการจัดทำตามหลักการ ขั้นตอนที่ถูกต้องแล้ว และวิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการตรวจสอบของผู้วิจัยคือ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความกระชับ ชัดเจน ครอบคลุม ทำทาย มุ่งสู่อนาคต ต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัด 2) ยุทธศาสตร์หลัก ที่ประชุมเห็นว่าได้ผ่านการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ ยุทธศาสตร์หลักต้องเป็นจุดเน้นที่แท้จริง และผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน บางประเด็นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันสามารถหลอมรวมกันได้ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ วิเคราะห์ จัดทำ และปฏิบัติ 3) มุมมอง ที่ประชุมเห็นว่า เป็นไปตามหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการกำหนดจำนวนมุมมองไม่มีกฏตายตัวที่ต้องปฏิบัติตาม เพียงแต่ต้องยึดที่กลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรเป็นหลัก และแต่ละมุมมองต้องสัมพันธ์กัน 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ประชุมเห็นว่า จัดทำตามหลักการขั้นตอน วิธีการที่ถูกต้องแล้ว และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ แผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ต้องเริ่มต้นด้วย

การตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมุมมองที่กำหนด ประเด็นคำถามเพื่อช่วยกำหนด เป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ส่วนมากจะถามว่า ผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของยุทธศาสตร์หลักนี้ คืออะไร สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการคืออะไร จะต้องมีการบูรณาการ หรือวิธีการอย่างไร เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และจะต้องมีการพัฒนาองค์กรด้านใดบ้างเพื่อเตรียม ความพร้อมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ บางเป้าหมายประสงค์ สามารถสนับสนุนได้หลายยุทธศาสตร์ และสามารถบูรณาการกันได้ 5) การกำหนดเป้าหมายประสงค์ บนแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่ประชุมเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวยากแก่การวัด ให้ปรับเปลี่ยนให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ เป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ จะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ และต้องเริ่มต้นจากการกำหนดสิ่งที่จะวัดขึ้นมาก่อนและตามด้วยตัวชี้วัด และตามหลักของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สิ่งที่ต้องวัดต้องการจะวัดคือ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดได้กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดวัตถุประสงค์ 6) ประเด็นอื่น ๆ ผู้วิจัยได้รับข้อชี้แนะ จากที่ประชุมมีสาระสำคัญ ดังนี้ ในการจัดทำแผนความร่วมมือของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ การประเมินแผน จะทำให้รู้ว่าการทำงานสำเร็จ หรือล้มเหลว และเมื่อประเมินแล้วต้องนำผล มาใช้ แผนพัฒนาการศึกษาต้องไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิด ความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ในขั้นตอนการระดมโครงการพัฒนาต้องให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะมาแก้ปัญหา หรือพัฒนาอย่างแท้จริง และควรมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มีการวางแผนแก้ปัญหาล่วงหน้า จะทำให้ปัญหาลดน้อยลง หรือ ไม่เกิดขึ้นเลย

3. ผลการศึกษาการนำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้นำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหาร เชิงดุลยภาพ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 2 ไปทดลองใช้ที่โรงเรียนนาข่าวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม และขอรายงานผลการนำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ ดังตารางที่ 28 ดังนี้

ตารางที่ 27 สรุปผลการนำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพไปใช้

โครงการ ที่ทำการทดลอง	สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	ผลการดำเนินงาน (บรรลุ/ไม่บรรลุ)
1. ส่งเสริม ศักยภาพผู้เรียน	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ร้อยละของนักเรียน ชั้น ม.6 ที่มีผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน เพิ่มขึ้น	80 %	ไม่บรรลุ
2. ส่งเสริม ทักษะคิด บูรณาการ ทักษะชีวิต	ยุทธศาสตร์ที่ 1	จำนวน โครงการ แก้ปัญหาและพัฒนา ภายในสถานศึกษา	14 โครงการ	บรรลุ
3. สारวัต พลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ร้อยละของนักเรียน ที่มีจิตสำนึกในการใช้ ไฟฟ้าและสาธารณ ูปโภคอื่นๆ อย่าง ประหยัดเพิ่มขึ้น	80%	บรรลุ
4. รักการอ่าน สถานสู่ฝัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ร้อยละของนักเรียน ที่มีนิสัยรักการอ่าน เพิ่มขึ้น	80%	บรรลุ
5. การประกวด บรรยากาศ ชั้นเรียน	ยุทธศาสตร์ที่ 2	จำนวนห้องเรียน ที่จัดบรรยากาศ ภายในชั้นเรียน	24 ห้องเรียน	บรรลุ
6. ส่งเสริม การจัดทำ แผนการเรียนรู ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ร้อยละของครูที่ส่ง แผนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	90%	ไม่บรรลุ

โครงการ ที่ทำการทดลอง	สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	ผลการดำเนินงาน (บรรลุ/ไม่บรรลุ)
7. พัฒนา ศักยภาพบุคลากร ด้านการวัดผลฯ (การจัดทำ ข้อสอบ)	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ร้อยละของครูที่ส่ง ข้อสอบวัดผล สัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามแนวทฤษฎี ของบลูม	85%	ไม่บรรลุ
8. พัฒนา ศักยภาพบุคลากร ด้านการวัดผลฯ (จัดทำ ปพ.5)	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ร้อยละของครูที่ ส่งผลการเรียนทัน ตามกำหนดเวลา	90%	บรรลุ
9. จัดทำ แผนพัฒนา การศึกษาภายใต้ กรอบการบริหาร เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ร้อยละของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่มี ส่วนร่วมในการ จัดทำแผนพัฒนา การศึกษา	85%	บรรลุ
10. ศึกษาดูงาน บุคลากร (พัฒนา ระบบประกัน คุณภาพ ฯ)	ยุทธศาสตร์ที่ 4	จำนวนครั้ง/ ร้อยละ ของครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ร่วม ศึกษาดูงาน	3 ครั้ง 85%	บรรลุ
11. เครือข่าย ชุมชน “อุกรัก” เราช่วยกันดูแล	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ร้อยละของนักเรียน กลุ่มเป้าหมายที่ ได้รับการพัฒนา คุณลักษณะที่พึง ประสงค์	80%	ไม่บรรลุ

โครงการ ที่ทำการศึกษาทดลอง	สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	ผลการดำเนินงาน (บรรลุ/ไม่บรรลุ)
12. เสริมสร้าง ความเข้มแข็ง ระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ร้อยละของนักเรียน ที่ได้รับการเยี่ยมบ้าน ได้รับการคัดกรอง และได้เข้าร่วม โครงการพัฒนา คุณธรรม	80%	บรรลุ

บทเรียนที่ได้จากการวิจัย (Lesson Learned)

จากการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้เรียนรู้ ได้ประสบการณ์ ได้ข้อคิด ได้บทเรียนหลายสิ่งหลายอย่าง ขอนำเสนอโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Methodology) มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ประเภท ผู้วิจัย ต้องเตรียมตัวทั้งด้านเนื้อหาวิชาการ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดต่อประสานงานในทุกด้าน อย่างรัดกุม การเก็บรวบรวมข้อมูลจึงจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อได้ข้อมูลแล้ว ต้องมีการตรวจสอบ และยืนยันข้อมูลตามหลักการสามเส้า (Triangulation Approach) ซึ่งเน้นข้อมูลหลากหลายแหล่ง (Multiple Data Sources) และในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องมีทักษะในการสรุปข้อมูล และต้องรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา

2. ประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนา การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประโยชน์มาก เพราะเป็นการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ และผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ถือว่าเป็นนวัตกรรม ที่สามารถนำไปพัฒนาครู และบุคลากร ตลอดจนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นการร่วมมือที่ดีของผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะขั้นตอน

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามีการร่วมคิด ร่วมทำอย่างสร้างสรรค์ ในขั้นตอนการระดม กิจกรรม/โครงการพัฒนา ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยทุกคน มีความภาคภูมิใจที่ได้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในบทบาทของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้คิดค้นเพื่อหา วิธีการ หรือโครงการที่จะทำให้อัตถุ์วัดแต่ละเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์นำไปสู่ การปฏิบัติได้ วัตถุประสงค์ และการมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นแผนของพวกเขา และเต็มใจนำแผนพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. ประโยชน์ที่ได้รับจาก BSC จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า BSC มีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ สรุปได้ดังนี้คือ การที่บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในทุกขั้นตอน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ทุกคนเต็มใจนำแผนลงสู่การปฏิบัติ และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็หาวิธีการ หรือแนวทาง ในการแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน และมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะบุคลากรเห็น ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร และองค์กรมีเป้าหมาย ที่ชัดเจน จึงทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และที่สำคัญคือ บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกสั่งให้ทำ แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้น

4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ประสบการณ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า มีปัจจัย หลายอย่างที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นมาก ผู้วิจัยจะต้องเตรียมทั้งเนื้อหาสาระ เตรียมเครื่องมือวิจัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถ ในการสื่อสาร การติดต่อประสานงานเพื่อให้บุคคล หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ตลอดจน ผู้บริหารทุกระดับชั้นให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย 2) การลงมือปฏิบัติโดยเฉพาะ ในขั้นตอนการจัดทำแผน ต้องศึกษาค้นคว้าความรู้อย่างหลากหลาย เพื่อให้ได้แผนที่มีความถูกต้อง มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นประโยชน์ สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้อย่างแท้จริง 3) ในขั้นตอนการนำแผนลงสู่การปฏิบัติผู้วิจัย และฝ่ายบริหาร ได้มีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง คณะครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินการตามโครงการส่วนมากบรรลุวัตถุประสงค์ มีบางโครงการที่ไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ จากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย

และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้กับการดำเนินงานในโอกาสต่อไปได้

5. การบริหารจัดการ ผู้วิจัย พบว่า การบริหารจัดการเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดลำดับความสำคัญของงาน ต้องรู้ว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำทีหลัง เพราะการทำวิจัย ต้องเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ถ้าไม่จัดลำดับความสำคัญ ไม่มีการวางแผนที่ดีอาจทำให้เกิดความถดถอย และล้มเหลวในที่สุด นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การจะทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ รวดเร็ว การประสานงานอย่างไม่มีเป็นทางการ หรือการประสานงานนอกรอบเป็นเรื่องสำคัญเพราะการได้พูดคุย ชี้แจงล่วงหน้าจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ลดความขัดแย้ง การโต้เถียง หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดจากความไม่เข้าใจ และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือเรื่องที่สำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน นำไปสู่การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

6. บริบทของการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา เนื่องจากในปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ประชากร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษา ในระดับชาติได้มีการปรับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) เป็นแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแต่ละระดับ / ประเภท เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังขาดกรอบทิศทางในการดำเนินงาน และขาดกลไกในการขับเคลื่อนแผนลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ จึงตรงกับบริบทเป็นไปตามกระแสในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จันทุมพสิทธ์ จังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบ

สำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีประเด็นสำคัญสมควรนำมาอภิปรายผล ได้แก่ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา (กระบวนการในการจัดทำแผน และแนวคิดหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ที่นำมาใช้เป็นลึลา หรือเทคนิคในการจัดทำแผน) และผลการศึกษาการนำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ โดยแต่ละประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทั้ง 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขมิ้นพิทยาสรรพ์ โรงเรียนทุ่งกุลารัษฎานุสรณ์ และโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการใช้แผน และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา จะต้องเริ่มจากการวินิจฉัยองค์กร เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา อุปสรรค และโอกาส จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มากำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ คิวลีต สมศรี (2550 : 202) ที่กล่าวว่า ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ ศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) การดำเนินงานของสถานศึกษา แล้วนำมาประกอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) และยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) ของสถานศึกษารวมทั้งการกำหนดแนวทางพัฒนาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ เลิศชาย ปานมูข (2552 : 1) ที่กล่าวว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง สิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน / โครงการ / กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจ และสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา

ส่วนขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินแผน พบว่า นอกจากองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว ผู้บริหารต้องมีวิธีการที่ดีในการบริหารจัดการ มีการสื่อสารที่ดี มีระบบการติดตาม และตรวจสอบที่ดี เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ต้องใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย และต้องนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาในครั้งต่อไป สอดคล้องกับ กรมวิชาการ (2545 : 64) ที่กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้านนั้น นอกจากการวางแผนที่ดีถูกต้องตามหลักวิชาการแล้ว จะต้องปฏิบัติตามแผนและประเมินแผน มิฉะนั้นแผนที่จัดทำอย่างดีก็จะไร้ประโยชน์ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 32) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความสำเร็จของสถานศึกษาโดยบริหารผ่านบุคลากรทางการศึกษาคั้งนั้นผู้บริหารนอกจากมีความรู้แล้ว ถ้าสามารถถ่ายทอดความรู้ผู้อื่นได้ด้วย จะยังทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในส่วนของ การประเมินต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขึ้น ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และที่สำคัญคือ ความสำเร็จของแผนดูได้จากความสำเร็จของกิจกรรม โครงการพัฒนาที่สามารถแก้ปัญหาของหน่วยงานได้

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามทั้ง 20 โรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า มีจุดเด่นอยู่หลายประการ ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการส่งเสริมให้ครู และผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม การส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในขณะที่เดียวกันได้พบจุดที่ควรพัฒนาอยู่หลายประการ ได้แก่ การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การจัดหา การพัฒนา การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การนำแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมเพื่อให้ผู้เรียนรู้จักประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ การส่งเสริม

ให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีพัฒนาการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ) สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 7) ที่พบว่า มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนมากที่ยังไม่ได้มาตรฐาน และพบว่า สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ผู้เรียนขาดทักษะ และความรู้พื้นฐานที่จำเป็น และจากผลการประเมินของ สมศ. รอบที่สอง พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 22,425 แห่ง มีถึงร้อยละ 79.7 ที่ไม่ได้มาตรฐาน และ ร้อยละ 20.3 ที่ต้องได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 14-17) ที่กล่าวว่า สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเทียบกับนานาชาติ นักเรียนจำนวนมากมีระดับคะแนนต่ำกว่าระดับความสามารถที่ยอมรับได้ ผู้เรียนขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะในด้านการคิดวิเคราะห์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ทั้งคุณลักษณะในด้านความรู้ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร รวมทั้งทักษะในการทำงาน รักการทำงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และการมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2551 : 2) ที่ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีมาตรฐานด้านปัจจัย อยู่ในระดับดีถึงดีมาก ในขณะที่มาตรฐานด้านผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับปัจจัยที่ใช้ในการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา

จากปัญหาของการจัดการศึกษาดังกล่าว ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ พัฒนากลไกการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการ และสนับสนุนส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาให้เป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ

2.1 กระบวนการในการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ องค์กร หรือสถานศึกษาทุกแห่ง ต้องมีกระบวนการที่ดีในการจัดทำแผน เพราะแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเป็นกรอบงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือมุ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ดังนั้นกระบวนการในการจัดทำต้องมีระบบระเบียบ มีการประสานงานที่ดี เพื่อก่อให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ตามที่องค์กรคาดหวังอย่างแท้จริง ไม่ใช่แผนที่เขียนไว้ลอยๆ เท่านั้น สอดคล้องกับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550 : 1) และ พสุ เดชรินทร์ และคณะ (2553 : 19-20) ที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์ว่ายุทธศาสตร์หรือ Strategy เป็นการมุ่งเน้น หรือทุ่มเทพยายาม ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหุ้คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กร หรือสถานศึกษา จึงมีกระบวนการจัดทำเป็น ขั้นตอน ที่เริ่มจากการวินิจฉัยขององค์กร (Organization Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหาร องค์กรต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis, PMQA เป็นต้น เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) แล้วนำมาประกอบ ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) และยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Themes) ขององค์กร จากนั้นจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (Key Performance Indicators : KPIs) โครงการ (Initiatives) และรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template) สุดท้ายจึงเข้าสู่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate Performance Evaluation) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังการวินิจฉัยองค์กรในครั้งต่อไป

และข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัย ภายใน โดยการจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีประเด็นในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายใน ใช้หลัก 7Ss (Mckinsey) ประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะพิจารณา ในการจัดทำยุทธศาสตร์ เพราะถ้าไม่กำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ ก็จะทำให้การทำงาน ไม่มีจุดหมาย และไม่ครอบคลุมบริบท สอดคล้องกับ (จุมพล ภัทรวิวิน และคณะ. 2553 : 23) และ Peter (1993 : 26-27) ที่กล่าวว่า ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ

หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นจะทำให้การวิเคราะห์ และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key Area) ได้ถูกต้อง จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น ส่วน Thomas Chermack and Bernadette (2007 : 1) กล่าวว่า SWOT Analysis นอกจากเป็นเครื่องมือในการจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันแล้วยังเป็นเครื่องมือที่ใช่มองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร และในการจัดทำ SWOT ขององค์กรต้องกำหนดประเด็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินองค์กรมีความถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบ อภิปรายผล ดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย

ได้นำผลการวิเคราะห์องค์กร ที่ได้วิเคราะห์อย่างรอบด้านมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยสรุปประเด็นที่สำคัญ ที่สมาชิกเห็นพ้องกันว่า ควรจะนำไปสู่การแก้ปัญหา และการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร จากนั้นได้ร่วมกันเรียบเรียงข้อความเพื่อให้เกิดความคล่องจง ง่ายแก่การจดจำ และนำไปสู่การปฏิบัติ และการดำเนินการในครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ เป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิก หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการสร้างสรรค์ ต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของ และเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากแนวคิด อุดมการณ์ ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในสถานศึกษา หลังจากที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์กรอย่างรอบด้านแล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 : 9) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้วแต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในสถานศึกษาแม้จะต้องใช้เวลา ก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 12) ที่เสนอว่าในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด และเป็นการแสดงพลัง ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของการดำเนินงาน วิสัยทัศน์จะระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะที่มุ่งอนาคต มีการระบุเวลาของความสำเร็จของการพัฒนา แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ และเกิดจากการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ดังนั้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี จะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารงานรูปแบบต่าง ๆ ที่บุคลากรภายในสถานศึกษาจะต้องรับทราบ และเห็นพ้อง (Shared Vision) ที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ

เทือน ทองแก้ว (มปป. : 4) และสำนักงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (2554 : 13) ที่ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ สร้างภาพจินตนาการได้คมชัด ทำให้มองเห็นภาพในอนาคตซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะเป็นไปไม่ได้ไม่ไกลเกินฝัน มีความชัดเจน มองเห็นภาพในอนาคตได้ ชัดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่ม และสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจได้ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีความเป็นไปได้อันการบรรลุผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และวัดผลสำเร็จได้

2.2.2 พันธกิจ (Mission) จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และ ผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อตอบคำถามว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพภายในองค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด และได้ข้อสรุปที่สำคัญคือ ในการกำหนดพันธกิจขององค์กร ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า วิธีการใดที่องค์กรต้องทำ เพื่อมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ถ้าตอบคำถามนี้ได้ ก็จะนำไปสู่การกำหนด ผู้รับผิดชอบ จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน และทำให้องค์กรต้องสำรวจตนเองเพื่อมองหาจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส เพื่อจะประเมินว่าตนควรจะดำเนินงานอย่างไรต่อไป พันธกิจ ที่ดีต้องมีข้อบ่งบอกถึงความเฉพาะเจาะจง เห็นภาพชัด ไม่มีความเป็นนามธรรม ต้องปฏิบัติได้ เป็นจริงได้ และการริเริ่มโครงการใด ๆ จะต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจนี้เสมอ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 236) ที่กล่าวว่า พันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น และเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในสถานศึกษาต้องรับรู้และเข้าใจ เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ ใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภักดี และความรู้สึกเป็นเจ้าของในสถานศึกษา และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึงค่านิยม และอนาคตของสถานศึกษาจากบุคคลภายนอก สอดคล้องกับ อัญชติ ธรรมะวิสิกุล (2552 : 2) ที่เห็นว่า พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงเจตนารมณ์ และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ ซึ่งพันธกิจต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่า แตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร บ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับขนาดขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ พันธกิจ ก็จะมีมากและหลากหลาย ถ้าเป็นองค์กรทางด้านการศึกษา ก็จะเน้นการให้บริการด้านการศึกษา เป็นต้น โดยในขั้นตอนการกำหนด พันธกิจ สมาชิกภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนา

และส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (2554 : 13) ที่กล่าวว่า พันธกิจ เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (ต้องทำอะไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

2.2.3 เป้าประสงค์ (Goal) จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมกันระดมความคิดอย่างหลายก่อนที่จะร่วมกันสรุปเป็นเป้าประสงค์ขององค์กร และได้ข้อสรุปร่วมกันว่า เป้าประสงค์คือ ผลที่องค์กร หรือสถานศึกษาต้องการจะได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจ หน้าที่ ฉะนั้นองค์กรควรกำหนดเป้าประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ อัญชลี ธรรมะวิจิตร (2552 : 2) ที่กล่าวว่า เป้าประสงค์ เป็นข้อความที่ระบุผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษา การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ภารกิจที่กำหนดมีความเป็นไปได้ และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สถานศึกษาจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสถานศึกษา เช่น ในด้าน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ การจัดองค์กร การพัฒนาวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน เป็นต้น เป้าหมายที่กำหนดในระดับนี้เป็นผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาคาดหวังจะบรรลุ ภายในช่วงเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เศรษฐินทร์ และคณะ (2553 : 21) ที่มีความเห็นว่า เป้าประสงค์ (Goal) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผล ดังนั้นการกำหนดเป้าประสงค์ต้องเป็นสิ่งที่ไปถึงได้ เป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายนั้น เพราะถ้าตั้งเป้าหมายไว้ต่ำ หรือเท่ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใดกับองค์กรเลย เช่นเดียวกับสำนักงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (2554 : 15) ที่เห็นว่า เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาเป็นการระบุสภาพความสำเร็จของวิสัยทัศน์ โดยแต่ละเป้าประสงค์ต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์อาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดได้

2.2.4 ยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Themes) จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นอย่างหลากหลาย ได้นำประเด็นสำคัญจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ มาเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ การกำหนดยุทธศาสตร์หลักในครั้งนี้ ได้ข้อสรุปที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์หลักเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น หรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์หลักผู้บริหาร

บุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์หลักสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง และเพื่อนำยุทธศาสตร์หลักขององค์กรไปจัดทำกิจกรรม และโครงการพัฒนาสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 44) ที่เห็นว่ายุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) ต้องนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน / โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ต้องปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และ 5) ต้องวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการ และมีความต่อเนื่องสอดคล้องกับแนวคิดของ George A. Steiner (1979 : 2) ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ Strategic Planning ที่เห็นว่า ยุทธศาสตร์ต้องประกอบไปด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญมีการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น รวมทั้งต้องตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ และจะต้องตอบคำถามว่าอะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ และทำอย่างไรจึงจะบรรลุสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นจึงจะมีการกำหนด กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

2.2.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้นำวิสัยทัศน์ (Vision) ยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Themes) มุมมอง (Perspectives) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มาเป็นแนวทางในการระดมความคิดเพื่อกำหนดเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ภายใต้มุมมองด้านต่าง ๆ การดำเนินการในครั้งนี้ได้ข้อสรุปที่สำคัญคือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หลัก และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพ และเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ต้องเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมุมมองที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในยุทธศาสตร์นั้น ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เช่น ยุทธศาสตร์

ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ควรเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ไม่ใช่ครูหรือคณะผู้จัดทำแผนคิดแทนนักเรียน เมื่อได้ระดมความคิดอย่างหลากหลายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ถ้อยคำที่สั้น กระชับรัดกุม สื่อความหมายได้ชัดเจน นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ และในขั้นตอนการรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายยุทธศาสตร์ก็สามารถบูรรวมกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พศุ เดชะรินทร์ (2553 : 21-22) ที่กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพแสดงแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก และเป้าประสงค์ สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม (2549 : 20) ที่กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการนำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์มาจัดกลุ่มและร้อยเรียง เพื่ออธิบายยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และมีเส้นทางสู่ความสำเร็จอย่างไร โดยวาดเป็นแผนที่หรือแผนผัง สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 44) ที่กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่าง ๆ

2.2 แนวคิดหลักของการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)

2.2.1 การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำหลักการของ BSC มาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ ที่แตกต่างจากการจัดทำแผนทั่วไป นั่นคือ BSC เป็นเครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ที่ดี ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์มากขึ้น รู้ปัญหา และข้อผิดพลาดต่าง ๆ จากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และรู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาไม่ให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอีก เพราะที่ผ่านมาแม้ว่าทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ แต่แผนไม่ได้เกิดจาก

การร่วมคิด ร่วมทำของทุกคนในองค์กร เมื่อมีการนำ BSC มาใช้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ ร่วมกันวิเคราะห์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดกลยุทธ์หลัก และได้ระดมสมอง เพื่อพิจารณาว่า ภายใต้ยุทธศาสตร์หลักแต่ละประการนั้น อะไรคือวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่ องค์กรจะต้องบรรลุภายใต้แต่ละมุมมอง จากนั้นจัดลำดับความสำคัญ และเลือกเฉพาะที่สำคัญ เท่านั้นมาสร้างความเชื่อมโยงเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เกิดจาก การร่วมคิด ร่วมทำ ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสมาชิกขององค์กร เห็นความเชื่อมโยงและ เห็นความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และร่วมแรง ร่วมใจนำกิจกรรม โครงการไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม (2549 : 15) ที่กล่าวว่า นอกจาก BSC จะทำหน้าที่แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณ และวางระบบการวัด และประเมินผลงานแล้ว แก่นสาระที่แท้จริงคือ การสื่อสาร หรือการบอกกล่าวยุทธศาสตร์ ให้บุคคลในหน่วยงานรู้ว่า มีอะไรบ้าง เพื่อรับรู้ได้ตรงกัน และร่วมแรง ร่วมใจผลักดัน ให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 35) ที่กล่าวว่า BSC สามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากร ในทุกระดับได้รับทราบ อีกทั้งการแปลง BSC จากระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงาน และ ระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องทำ เพื่อช่วยให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

2.2.2 การกำหนดมุมมองต่าง ๆ ภายใต้ Balanced Scorecard

ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัย Balanced Scorecard สิ่งแรกที่จะต้องกำหนดคือ จำนวนมุมมอง (Perspectives) ซึ่งการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักฐาน แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากนั้น ได้ร่วมกันกำหนดมุมมองที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน เทียบได้กับมุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Financial Perspective) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การกำหนดมุมมองในครั้งนี้ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ยึดมาตรฐาน

การศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กลยุทธ์องค์กร และความสำคัญที่องค์กรให้เป็นหลักซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 62) ที่กล่าวว่า การกำหนดมุมมอง ไม่มีกฎตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วยสี่มุมมองตามที่ Kaplan and Norton ผู้คิดค้น BSC กำหนดขึ้น เพียงแต่สี่มุมมองมาตรฐาน ได้แก่ ด้านการเงิน ถูก้ากระบวนการภายใน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ได้ครอบคลุมหลักการพื้นฐานไว้แล้ว ถ้าองค์กรใดต้องการมีมากหรือน้อยกว่าสี่มุมมองมาตรฐานนี้ก็ไม่ผิดกฎใดๆ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้มากกว่า

นอกจากจำนวนมุมมองแล้ว ข้อที่ควรพิจารณาอีกประการหนึ่งคือ ลำดับของมุมมอง การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ได้มีการจัดเรียงมุมมองตามความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองโดยเริ่มจาก มุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียนและชุมชน ด้านคุณภาพ การให้บริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งการเรียงลำดับดังกล่าวสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 61-62) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 45) ที่กล่าวว่า ลำดับของมุมมองไม่ได้เป็นการเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละมุมมอง แต่เป็นการเรียงลำดับตามความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง และภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ โดยเป้าประสงค์ ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้น จะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุ และผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายทุกอย่างจะช่วยสนับสนุน และสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์หลัก หรือประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.2.3 ความสัมพันธ์ของหลักการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กับหลักอริยสัจ 4 และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ยึดหลักความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เช่นเดียวกับหลักอริยสัจ 4 ต่างกันเพียง อริยสัจ 4 เริ่มจากเหตุไปหาผลแต่ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะเริ่มจากผลลงไปที่เหตุ ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้เริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร จากนั้นร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละมุมมอง โดยใช้วิธีการระดมสมอง ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย โดยวัตถุประสงค์เหล่านั้นต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร จากนั้นร่วมกันพิจารณาวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ จัดลำดับความสำคัญ หลอมรวมสิ่งที่สามารถรวมกันได้ และเลือกวัตถุประสงค์ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

มาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์ที่สำคัญคือ ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นได้ร่วมกันระดมกิจกรรม โครงการใหม่ ๆ (Initiatives Projects) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์ผ่านมุมมองต่าง ๆ ด้วยเหตุและผล เช่น ถ้าโครงการที่ทำบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องร่วมกันคิดต่อไปว่าเพราะมีปัจจัยอะไรที่เอื้อต่อความสำเร็จ และถ้าจะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมต้องทำอะไร ในขณะที่เดียวกัน ถ้าพบว่าการดำเนินโครงการต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องร่วมกัน วิเคราะห์หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 45) ที่กล่าวว่า หลักการของ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความใกล้เคียงกับหลักพระพุทธศาสนาหลาย ๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำดีได้ดี หรือหลักของเหตุและผล นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์ ยังช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพราะภายในแต่ละมุมมอง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการมุ่งเน้น หรือประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้น จะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุ และผลที่มีความชัดเจน ซึ่งกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องกับ หลักอริยสัจ 4 หรือศาสตร์แห่งเหตุผล เพราะอริยสัจ 4 จัดได้เป็น 2 คู่ แต่ละคู่ เป็นเหตุ เป็นผลของกันและกัน และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นระบบเหตุผลคือ เมื่อมีเหตุ เกิดแห่งทุกข์ (สมุทัย) ก็จะทำให้เกิดความทุกข์ ในขณะที่เดียวกัน หากต้องการสภาวะหมดทุกข์ (นิโรธ) ก็ต้องขจัดเหตุเกิดแห่งทุกข์คือ ตัดขาดด้วยการปฏิบัติตามมรรค 8 (มรรค) วิธี แก้ปัญหาตามแนวพระพุทธศาสนา เน้นการแก้ปัญหาด้วยการกระทำของมนุษย์ตามหลักของ เหตุผล และหลักการแก้ปัญหาตามหลักอริยสัจ 4 นี้ มีคุณค่าเด่นที่สำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

- 1) เป็นวิธีการแห่งปัญญาซึ่งดำเนินการแก้ไขปัญหามาระบบแห่งเหตุผล 2) เป็นการแก้ปัญหา และจัดการกับชีวิตของตน โดยนำเอาหลักความจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ (ทำดี ได้ดี) 3) เป็นความจริงที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของคนทุกคน และ 4) เป็นหลักความจริงกลาง ๆ ที่คิดเนื่องอยู่กับชีวิตหรือเป็นเรื่องของชีวิตเองแท้ ๆ ไม่ว่าจะมนุษย์จะสร้างสรรค์วิทยาการ หรือ ดำเนินกิจการใด ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาความเป็นอยู่ของตน และไม่ว่าวิทยาการ หรือกิจการต่าง ๆ จะเจริญขึ้น เสื่อมลง สูญสลายไปหรือเกิดมีใหม่มาทดแทน หลักความจริงนี้ ก็จะคงยืนยง และใช้เป็นประโยชน์ได้ตลอดทุกเวลา (จิตรภรณ์ บัวจรัส, 2554 : 1-3)

ในการทำงานเดียวกันการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรมประกอบการทำงาน และการตัดสินใจ (ศิริพงษ์ กลิ่นจันทร์. 2554 : 2) จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลัก BSC และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้ 1) หลักการมีส่วนร่วม การดำเนินงานพัฒนาภายในองค์กร หรือภายในสถานศึกษาสิ่งที่ผู้บริหารและ คณะครูควรให้ความสำคัญคือ การมีส่วนร่วม ทำอย่างไรจะสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้คน ส่วนมากเกิดความรู้ความเข้าใจ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเชิงบวก (Positive Thinking) ถือเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีขององค์กร และเป็นเรื่องท้าทายสำหรับองค์กร 2) หลักการเชิงเหตุ และผล (Cause and Effect) เพราะในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้อย่างมีเหตุผล และพยายามแก้ไขปัญหาย่าง ต่อเนื่อง 3) หลักของความพอเพียงคือ ใช้เงินอย่างประหยัด และคุ้มค่าในการส่งเสริม การเรียนรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการภายในที่ดี สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการเนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร หรือภายในสถานศึกษายบประมาณ ในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ และก็เป็นที่น่าทึ่งกันว่า งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหลายงาน หลายกิจกรรมเป็นโครงการที่ดีแต่ไม่มีงบประมาณสนับสนุนหรือ มีก็ไม่เพียงพอ บุคลากรหลายฝ่ายอาจไม่เข้าใจในข้อจำกัดนี้และหยุดทำงานพัฒนา ทำอย่างไร จะสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจในข้อจำกัดเหล่านี้ และดำเนินงานพัฒนาโดยยึดหลักความพอเพียง พลิกแพลงในบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จให้ได้ ไม่ใช่ไม่มีเงิน ไม่ทำงาน พัฒนา นอกจากนี้ BSC ยังมีความโดดเด่นที่แตกต่างจากเครื่องมือในการบริหารจัดการ และประเมินผลทั่วไป นอกจากมีมุมมองที่ครบ 4 ด้าน ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง ทั้ง 4 ด้านด้วยตนเองในเชิงเหตุและผล ซึ่งความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลดังกล่าวพบได้ ในองค์กรประกอบความพอเพียงทั้ง 4 หมวด เช่นกัน

การประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการศึกษาตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะช่วยให้องค์กรทางการศึกษาสามารถเรียนรู้ และปฏิบัติตามแนว ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืนได้ในที่สุด (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. 2554 : 2)

3. ผลการศึกษานำแผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้

3.1 ผลการเตรียมความพร้อมเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพโดยใช้กระบวนการของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ซึ่งวงการศึกษาระบุว่า “นวัตกรรม” ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผลผลิตดังกล่าวคือ แผนพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ มีกระบวนการ หรือรูปแบบของการพัฒนาผลผลิตในรูปแบบของ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi..และมีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) ที่มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตคือ แผน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิต หรือนวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป (วิโรจน์ สารัตนะ. 2553 : 94) สนวนกกับการประยุกต์จากหลัก และกระบวนการของการบริหารคุณภาพขององค์กรแนวใหม่ ได้แก่ Total Quality Management : TQM, Result Based Management : RBM, และ Benchmarking : BM มาใช้ เพื่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยพิจารณาเห็นว่า หลักการ และกระบวนการของรูปแบบการบริหารคุณภาพเหล่านี้มีความใกล้เคียง หรือบางขั้นตอนทับซ้อนกันอยู่ และทุกรูปแบบต่างก็มุ่งไปที่คุณภาพผลผลิตขององค์กร

รูปแบบของการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของ Heron (1996), Ubben Hughes and Noris (2001), Guskey (2000) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ (2553 : 96-97) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำงานบางอย่างเพื่อให้บุคคลได้รับเนื้อหามากขึ้น และให้มีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีแนวคิดการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top-Down) หรือแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in) การพัฒนาวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษาจึงมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น บทบาทของผู้วิจัยถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่ได้นำผลผลิต หรือแนวคิด แผนงาน โครงการที่เกิดขึ้น หรือจัดทำขึ้นไปให้ผู้ร่วมวิจัยหรือบุคลากรในพื้นที่เป็นผู้ปฏิบัติ และในโอกาสหน้า “การวิจัยและพัฒนา” อาจได้รับการพัฒนาเป็น “การวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Research and Development)

ผลการเตรียมการเพื่อนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัย และโรงเรียนร่วมวิจัย (โรงเรียนน่านำวิทยาคม) ได้ทำการตกลง และพร้อมใจกันที่จะนำโครงการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ที่คัดเลือกจากโครงการที่เห็นว่ามีแนวโน้มเป็นแรงจูงใจ และมีผลกระทบ หรือสะท้อนผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยรวม หรือที่กลุ่มผู้ร่วมวิจัย และคณะครูเห็นว่าควรทำการทดลอง เพราะหากการดำเนินการทดลองประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานในยุทธศาสตร์อื่น หรือกิจกรรม / โครงการสำคัญอื่นต่อไป จึงได้ร่วมกันวางแนวทางการดำเนินงาน โดยในเบื้องต้นมีความเห็นตรงกันว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นยิ่ง ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ การกำหนดทิศทางองค์กร การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ การจัดทำกิจกรรม โครงการพัฒนา (Initiatives) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (KPIs) การประเมินโครงการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และคณะครูตระหนักดีว่า การดำเนินงานทุกอย่างจะประสบความสำเร็จได้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และเต็มใจให้ความร่วมมือ สอดคล้องกับ วิชา ครุพิบัติ (2550 : 1) ที่กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงานที่สำคัญคือ 1) ความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำ 2) ความเสียสละและความมีน้ำใจ และ 3) ต้องมองงานออก โดยต้องมองงานให้เป็นภาพรวมของงานได้ตลอดแนว จะได้กำหนดภาระงานได้ถูกต้อง เป็นสัดส่วน ซึ่งสอดคล้องกับ สมภร บุลภิบาล (2552 : 1-5) ที่กล่าวว่า การทำงานทุกอย่างอาจจะล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า เพราะผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงานที่เรียกว่า กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) 2) ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 4) ความกล้า (Courage) ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้เริ่มต้นกระบวนการนำแผนลงสู่การปฏิบัติด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับ สุกานดา คีโพธิ์กลาง (2553 : 1) ที่กล่าวว่า การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีคณะทำงานซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบ Balanced Scorecard เป็นอย่างดี ทำหน้าที่วางแผนงานในการดำเนินโครงการ สื่อสาร และให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับ ขั้นตอนการดำเนินงานที่บุคลากร ต้องมีส่วนร่วม และผลกระทบของการนำระบบนี้มาใช้ในองค์กร

3.2 ผลการทบทวนแผนพัฒนาการศึกษาโรงเรียนนาข่าวิทยาคม (โรงเรียนที่คัดเลือกเป็นโรงเรียนทดลองใช้แผนพัฒนาการศึกษา)

หลังจากการประชันเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ คณะครูโรงเรียนนาข่าวิทยาคมมีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับในหลักการของการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพแล้ว ฝ่ายบริหารโรงเรียน และคณะครูจึงมีความเห็นชอบร่วมกันในการให้มีการทบทวนแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยสร้างขึ้น โดยได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีฝ่ายบริหาร คณะครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมวินิจฉัยองค์กร กำหนดทิศทางองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Themes) เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสำหรับการทบทวนแผนพัฒนาการศึกษาโรงเรียนในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ดำเนินการโดยได้ยึดหลักของการแปลงกลยุทธ์หลักสู่ Balanced Scorecard : BSC โดยได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ ระดมกิจกรรม โครงการพัฒนา (Initiatives) ปรับแผนปฏิบัติการประจำปี จัดสรรงบประมาณ (เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการนำโครงการไปทดลองใช้ในสถานศึกษา ถ้าหากโรงเรียนไม่ยอมรับหลักการของ BSC และปรับแผนพัฒนาการศึกษา และปรับแผน ปฏิบัติการของโรงเรียน จะไม่มีงบประมาณในการดำเนินการ ภาระจะตกที่ผู้วิจัยที่ต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากในการทำวิจัย) กำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์กับมาตรฐานการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทั้ง 24 มาตรฐาน 106 ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็มีปัญหาพอสมควร ด้วยข้อจำกัดในเรื่องเวลา ภาระงานของคณะครู สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม (2549 : 27) ที่กล่าวว่า การนำ BSC ไปผนวกกับการบริหารจัดการเดิมที่มีอยู่แล้วค่อนข้างหลวมรวมกันยาก ตัวอย่างที่พบเห็นกันอยู่บ่อยคือการนำ BSC ไปผสมกับระบบ Log Frame หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำสำเร็จแล้ว มีแผนงาน โครงการเรียบร้อยแล้วเรียกได้ว่าแทบจะต้องรื้อแผนเก่าที่ได้ทำมาทั้งหมด

การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) ที่ประชุมประกอบด้วย ผู้วิจัย และครูอาจารย์ทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ในการวิจัยครั้งนี้ สมควรกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพียง 12 ตัวชี้วัด (ดังแสดงในตารางที่ 12)

ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำหนดตัวชี้วัดของการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ที่เสนอแนะไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดสิ่งที่จะวัดขึ้นมาก่อน แล้วค่อยหาตัววัด และในการกำหนดตัวชี้วัดในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ พศุ เดชะรินทร์ (2548 : 112-113 และ 2553 : 23-25) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีระบบของตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicator อยู่แล้ว และพัฒนาระบบ Balanced Scorecard ขึ้นมา ภายหลัง ผู้บริหารมักจะดึงตัวชี้วัดเดิม ๆ มาใส่ใน Balanced Scorecard ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง เพราะแทนที่จะได้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร กลับไปได้ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลอยู่แล้ว แต่ไม่ได้สะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกเหนือจากการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายนั้นคือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ดี มีคุณภาพซึ่งมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญ 3) ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators) 4) ประกอบด้วยมิติ หรือมุมมองที่หลากหลาย 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีผู้รับผิดชอบ 6) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ถ้าตัวชี้วัดไม่สามารถควบคุมได้ จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานอย่างแท้จริง 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเป็นที่ยอมรับโดยบุคคลทั่วไป 8) จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่ช่วยให้ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์ ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลเท่านั้น และ 9) ตัวชี้วัดที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

การกำหนดเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดต่าง ๆ ผู้วิจัยและครูผู้ร่วมวิจัย ตั้งเป้าหมายด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับแนวคิดของ พศุ เดชะรินทร์ (2548 : 119) ที่กล่าวว่า จากประสบการณ์ที่พบนั้น องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เมื่อมีการกำหนดหรือตั้งเป้าหมาย จะมีแนวทางหลัก ๆ อยู่ 3 ประการ คือ การตั้งเป้าเป็นจุด การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง และการตั้งเป้าหมายตามสถานการณ์ (Scenario) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย และครูผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยยึดหลักทฤษฎีดังกล่าว และอาศัยข้อมูลของโรงเรียนจากการสำรวจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผนวกกับการเสนอความต้องการอย่างหลากหลายในการประชุมเชิงปฏิบัติการและได้ข้อมูลร่วมกัน

การกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ได้จากการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางระหว่าง ผู้วิจัยและคณะครู และได้ข้อสรุปว่า การทดลองใช้แผน พัฒนาการศึกษานี้ ถือเป็น หน้าร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงได้กระจายความรับผิดชอบในการดำเนิน กิจกรรม / โครงการไปยัง 4 ฝ่ายงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ และฝ่ายบริหาร โรงเรียนมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานทุกโครงการ ซึ่งการ ดำเนินงานในส่วนนี้ได้ยึดหลักของการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ การใช้ กระบวนการกลุ่ม ในการทำงานและแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมของทุกคน และหลักของการแบ่ง ความรับผิดชอบ ใช้ตาราง OS-Matrix โดยให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบและมีผู้สนับสนุน อย่างชัดเจน

การกำหนดโครงการ (Strategic Initiatives) หลังจากที่ได้มีการกำหนดเป้าหมาย เรียบร้อยแล้วสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายคือการกำหนดโครงการที่องค์กรต้องการให้ บรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัย และคณะครู ได้ร่วมกันระดมความคิดอย่างหลากหลาย เพื่อให้ได้ กิจกรรม โครงการที่ช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการดำเนินการในครั้งนี้ ได้ใช้แนวทางวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้โครงการที่สอดคล้องกับความสามารถ และ ความต้องการขององค์กร และได้จัดทำตาราง Matrix เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Initiatives กับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า Strategic Initiatives ที่เกิดขึ้นมาสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่ต้องการจะบรรลุตามข้อเสนอแนะ ของ พสุ เตะระรินทร์ (2548 : 127-130) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ

3.3 ผลการนำแผนสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ตกลงและ พร้อมใจกันนำโครงการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ที่คัดเลือกจากโครงการที่เห็นว่า มีความจำเป็น เร่งด่วน และมีผลกระทบหรือสะท้อนผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยรวม ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ และเห็นว่าหากโครงการ ที่เลือกทำการทดลองประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงาน ในยุทธศาสตร์อื่น หรือกิจกรรม/ โครงการสำคัญอื่นต่อไปได้ และการดำเนินการในครั้งนี้ ได้แนวคิดที่สำคัญคือ การนำแผนสู่การปฏิบัติ เป็นการนำเอาโครงการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็น ระบบไปสู่การปฏิบัติ โดยแต่ละแผนงาน หรือโครงการ ประกอบด้วย กิจกรรมย่อยหลาย กิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า จะต้องเริ่มจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน จะต้องมียุทธประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย

อย่างชัดเจน จะต้องมีส่วนที่ในการดำเนินงาน โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนงาน และแผนจะไม่สามารถจะดำเนินไปได้ หรือดำเนินได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ หากแผนนั้นขาดโครงการ หรือมีโครงการแต่ไม่ครอบคลุมงานที่จะต้องทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วัตินา พัฒนพงศ์ (2547 : 19) ที่เห็นว่า จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ก็คือ วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) และยุทธศาสตร์ก็คือ โครงการนั่นเอง เมื่อแผนยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนเข็มทิศ แผนปฏิบัติการก็คือ พาหนะที่จะนำไปสู่จุดหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการนำแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนงาน / โครงการ (Project)

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ในขั้นตอนการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ

ฝ่ายบริหารได้มีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง คณะครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินการตามโครงการส่วนมากบรรลุวัตถุประสงค์ มีบางโครงการที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เนื่องจากมีสาเหตุ และปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกรดำเนินการอยู่หลายประการ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ข้อจำกัดในเรื่องเวลา คณะครูมีภาระงานมาก ความไม่ชัดเจนในแนวนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำ สอดคล้องกับ นกคต พูลสวัสดิ์ (2551 : 24) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น ความชัดเจนของนโยบาย ความซับซ้อนของการบริหารงาน สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น

ส่วนมากสถานศึกษาได้จัดทำโครงการตามหลักการบริหารแผนปฏิบัติการในรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบครบวงจรที่เรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือ วงจร PDCA ประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบแผน (Check) และร่วมกันปรับปรุงแผน (Action) ในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ผู้รับผิดชอบต้องทราบโครงสร้างของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการในภาพรวมก่อนโดยต้องเข้าใจลำดับขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ลงมาจนถึงขั้นกำหนดแผนงาน และโครงการ จึงจะทำให้ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการเข้าใจความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ สอดคล้องกับ นกคต พูลสวัสดิ์ (2551 : 21) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมาก ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาทรัพยากร และความสามารถของบุคคลที่นำไปปฏิบัติ โดยการดำเนินการอาจต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แก้ไขกฎ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัตินี้ ตลอดจน

การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อกำหนด
ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(2548 : 48) ที่กล่าวว่า ภายหลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ใน
การสื่อสาร ถ่ายทอดแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไปควรจะเป็น ดังนี้ 1) การพิจารณา
โครงการ แผนงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยใน
การพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้นจะต้องพิจารณา ทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์
ความเสี่ยง (Risk) ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดทำ
แผนงาน / โครงการ (Action Plan) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/
โครงการให้ชัดเจนในขั้นตอนนี้ก็นำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management)
เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหาร โครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความ
มั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์
อย่างแท้จริง 2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการ
ดำเนินงานใดบ้างเพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) พัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นการพัฒนา
สมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ
องค์การเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ 4) สุดท้ายจะต้องมี
การวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ที่องค์กร
ควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใด
ในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กร
มีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น
รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.4 ผลการประเมินแผนพัฒนาการศึกษา (Strategic Evaluation)

การประเมิน เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
ของผู้บริหารในการปรับปรุง แก้ไข และตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารงาน
(สุทธิดา ศรีโท. 2551 : 127) ในการประเมินแผนพัฒนาการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย และ ผู้ร่วมวิจัย
ได้ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และ
การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อสะท้อนผล (Reflect) การดำเนินงานทุกโครงการ และการดำเนินการ
ในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การประเมินจะช่วยให้องค์กรทราบว่า การทำงาน
ประสบ ความสำเร็จหรือไม่ ดังนั้นการดำเนินงานทุกครั้งจะต้องมีการประเมิน ซึ่งการประเมิน

ต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย และต้องให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินไปใช้ สอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2547; อ้างถึงใน สุถัดดา ศรีโท, 2551 : 129) ที่กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของการประเมินคือ การได้สารสนเทศสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน และสอดคล้องกับ สุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2549 : 32) ที่กล่าวว่า การประเมินยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้า และความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการคัดเลือกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญจากแผนที่ยุทธศาสตร์ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษา และกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว จากนั้นก็ผลักดันให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 56-58) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมที่กำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้น การประเมินผลยังมีการประเมินผลกระทบอีกด้วย ซึ่งเป็นการประเมินว่า ผลผลิต ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักขององค์กรในระดับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติหรือไม่ ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ก็จะมี การปรับเปลี่ยนทบทวนกลยุทธ์ใหม่ และจากการปฏิบัติการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้พบแนวคิดสำคัญในการประเมินแผนคือ ในการประเมินแผนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรมีทักษะพื้นฐาน ดังนี้ คือ 1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม 2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณ ให้สอดคล้องกับปริมาณงาน 3) ทักษะในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ทักษะในการจัดองค์กร โดยเฉพาะการจัดองค์กรเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ ที่เป็นองค์ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินแผน ตลอดจนการจัดทำโครงการ การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินโครงการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีความรู้ ความเข้าใจ ที่ชัดเจนชัดเจนเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินแผน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไว้ในแผนการพัฒนามูลฐาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถจัดทำแผน หรือปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานะต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสร้างความตระหนักร่วมกันระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กับสถานศึกษาในสังกัด เพื่อบริหารการดำเนินงาน นโยบายสู่การปฏิบัติ ด้วยนวัตกรรมและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดความยั่งยืนต่อไป

1.2 หน่วยงานต้นสังกัด ฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูล และองค์ความรู้พื้นฐานสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ เพราะในปัจจุบันมักจะพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และในการนำแผนสู่การปฏิบัตินั้น ควรมีมาตรการกำกับการบริหารแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวม ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะทั่วไป

2.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ควรพิจารณานำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร กระบวนการจัดทำแผน และองค์ประกอบของแผนไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการพัฒนามูลฐานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

2.2 องค์การต่าง ๆ ควรนำหลักการของการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้เนื่องจาก การบริหารเชิงคุณภาพมีประโยชน์หลากหลาย ได้แก่ ทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงาน เป็นทีมมากขึ้น ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หลัก และการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรจะได้รับประโยชน์ไม่น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ว่าได้นำหลักการ ของการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้จริงจังเพียงใด แต่ไม่ใช่ทำให้การบริหารเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งยุ่งยาก พยายามใช้ระบบง่าย ๆ ผสมผสานเข้ากับระบบการบริหารอื่น ๆ ที่มีอยู่ เพื่อทำให้องค์กรดีขึ้น

2.3 ควรเพิ่มแผนงาน/ กิจกรรม ตลอดจนระยะเวลาในการประเมินโครงการ ตามแผน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ และผลที่เกิดจาก การนำแผนสู่การปฏิบัติโดยภาพรวม ว่าบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จหรือไม่

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพในครั้งนี้ เป็นการนำ หลักของ BSC ไปใช้ในระดัของค์กร การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยการนำหลักของ BSC ไปใช้ในระดับุคคล เพราะการนำ BSC มาใช้ในเมืองไทยยังไม่ได้ให้ความสำคัญ ในระดับุคคลมากนัก และแก่นที่แท้จริงของ BSC คือ การสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ให้ตรงกัน ร่วมแรง ร่วมใจ ผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหาร เชิงคุณภาพ และนำผลที่ได้ไปทดลองใช้ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผล และสรุปเป็นองค์ความรู้ว่าการนำหลักของ BSC ไปใช้ในโรงเรียน ขนาดที่แตกต่างกัน มีความเหมือน หรือความแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนมีความเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างไร

3.3 ควรมีการวิจัยว่าปัจจัยทางการบริหารใดมีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของการบริหารเชิงคุณภาพทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ