บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ รวมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนกลยุทธ์
2. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
4. แนวคิดต่าง ๆ ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน
5. บริบทของโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ความหมายของแผนกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Pitts and Lei (2000 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดและแผนงานต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 16) กล่าวไว้ว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมายต่าง ๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายขององค์กร รวมทั้งแผนงานหลักต่าง ๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมาเพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังกล่าว ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้เพื่อทำให้องค์กรปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 5) กล่าวไว้ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" นั้น เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณาหาโอกาส และภยันตราย ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง นั่นเอง

สมคิด บางโม (2542 : 14-15) กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ หมายถึง การนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหาร 4m มาใช้ในกระบวนการบริหารโดยการรู้จักใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่าในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมยศ นาวีการ (2544 : 16) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มาที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 54) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ยกระดับความสำเร็จการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการใช้นวัตกรรม (Innovation) สิ่งประดิษฐ์หรือความคิดใหม่ ๆ กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) หรือเกิดนวัตกรรม และ อุทิศ ขาวเธียร กล่าวว่า การกำหนดทางเลือกจะถูกร่างเป็น "กลยุทธ์" ในลักษณะแนวความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทาง การดำเนินงาน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปของภาครัฐ มักจะเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือเน้นการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก โอกาส และข้อจากัด โดยปรับปรุงและพัฒนาบทบาทการบริหารองค์กรคือ การแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งเป็นหลัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อุทิศ ขาวเธียร (2546 : 9) แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กร ที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อม ให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดรับกับสภาวะแวดล้อม และมีการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์กลวิธี เพื่อการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 16) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 16) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553 : 8) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว

จารุณี ไกรแก้ว (2555 : 16) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะกระทำ ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือแนวทาง มาตรการ หรือวิธีดำเนินงานสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติที่ยึดเป็นกรอบสำหรับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ยังสามารถชี้นำด้านการปรับองค์กร กลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนา ตลอดจนแนวทางการกำกับ ติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานการตามแผนให้เกิดการปรับและชี้นำการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้และเป็นผู้นำสถานการณ์หรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงในสนามอย่างต่อเนื่อง และหากองค์กรอยู่ในภาวะต้องถดถอยแผนจะช่วยชี้นำทางออกที่เหมาะสมสู่กระแสใหม่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ดังนั้นสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่งานประจำ แต่หมายถึง การพัฒนางานประจำ หรือ การสร้างงานใหม่ การที่โรงเรียนจะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีวิธี การบริหารเชิงกลยุทธ์และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโรงเรียนก็จะไม่เหมือนกัน

2. ประเภทของกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 22-26) ได้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์นั้นเป็นแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัตินั้น ก็เนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบน ก็จะเป็นแนวคิด แนวทางว่าองค์กรจะเติบโตทางใด

แต่จะให้ตอบคำถามว่าดำเนินอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติในทางธุรกิจ แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะขยายตัว คงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิม หรือ เปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่น ถ้าจะขยายตัว จะขยายภายในหรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1.1 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษาภารกิจหลัก และเป้าหมายเดิมไว้

1) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance Of Status Quo)

2) กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed Rate Of Return)

3) กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

2.1.2 กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อองค์กรมีโอกาสจากภายนอก หรือมีจุดแข็งจากภายใน เป็นการทำให้กิจการขององค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของการบริการที่มีอยู่เดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายการบริการทั้งที่เป็นของเดิม และเป็นการบริการใหม่

2.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เมื่อองค์กรประสบภาวะวิกฤติ ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

2.1.4 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turn Around) เป็นการลดขนาดต้นทุนที่ไม่จำเป็น แล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

1) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment)

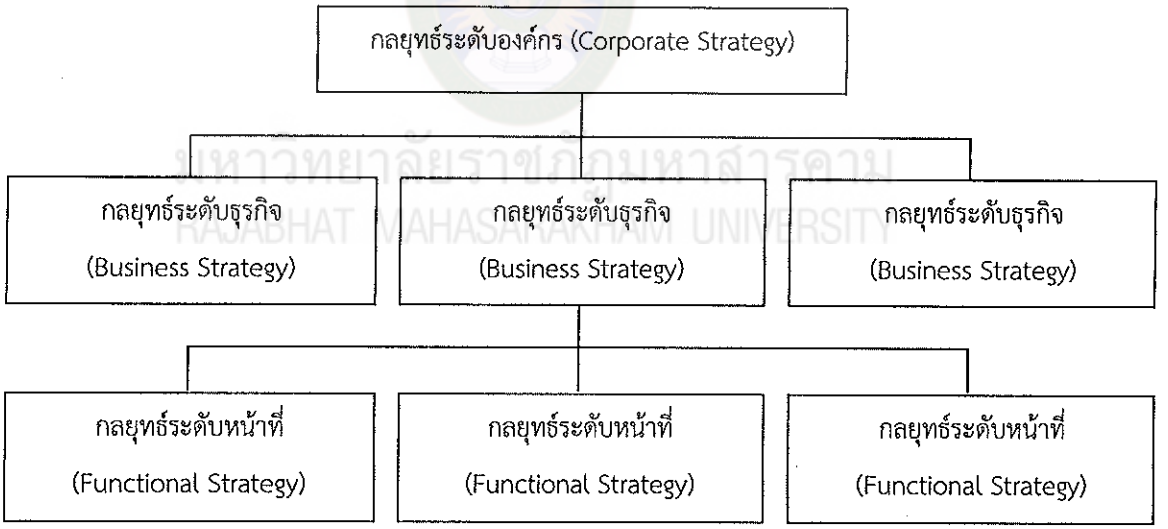
2) กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive Company)

3) กลยุทธ์การยุบเลิก (Liquidation)

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ จะแบ่งเป็นกี่ด้าน กี่กลุ่ม ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะงานที่ซับซ้อน หรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่งขัน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา มุ่งตอบคำถามว่าจะทำอย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของกลยุทธ์นั้นจะขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของงานในองค์กรนั้น หากองค์กรมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อน กลยุทธ์การดำเนินงานอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่ถ้าองค์กรมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ซับซ้อนมากนัก กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปวงการธุรกิจแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงประเภทของกลยุทธ์
ที่มา : รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 22)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7 Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่ควรพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย C-PEST

C-PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มี 5 ประเด็นที่ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มาประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

C – Customer , Competitors ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors)เป็นอย่างไร ซึ่งในที่นี้หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่รอบสถานศึกษา

P – Politics สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ฯลฯ

E – Environment, Economics สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) ของชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

S- Society สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

T – Technology เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) การศึกษาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้วย 7Ss

ตามแนวคิดของ McKinsey 7S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กรโดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น

2. ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Value) บุคลากร (Staffs) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้ องค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

S - Strategy กลยุทธ์และขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร

S – Structure โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน

S – Systems ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กร

S – Skills ทักษะ ความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่าสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรเป็นอย่างไร

S – Shared values ค่านิยมร่วม คือสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

S – Staff บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

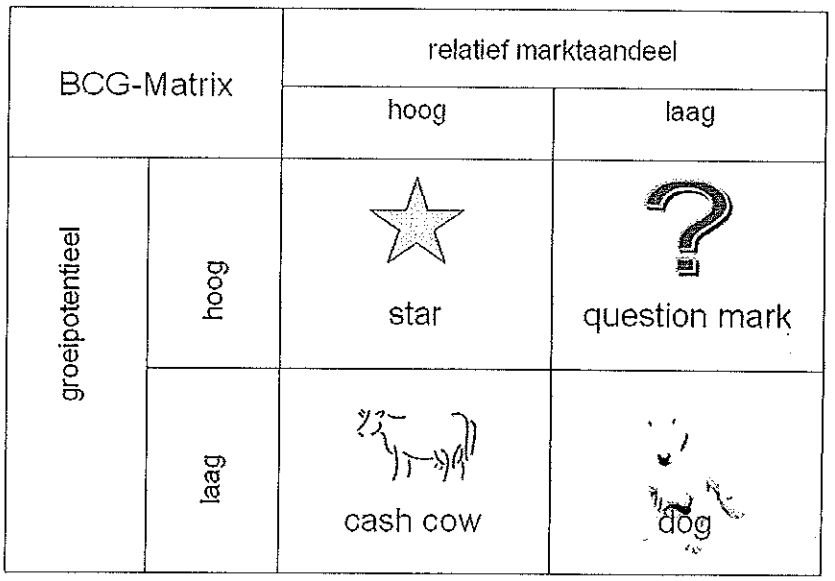
S – Style รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ 2 วิธี ได้แก่

1. วิธี BCG Matrix Boston Consulting Group โดยเป็นการประเมินสถานการณ์ทางการตลาดว่าขณะนี้มีความน่าลงทุนเพียงใด เพื่อใช้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป วิธีการวิเคราะห์ทำได้โดยการพิจารณาตลาดว่ามีการเติบโตมากน้อยเพียงใดและขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดในกิจการประเภทนี้อย่างไรบ้าง ในตาราง BCG Matrix จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน (ดังแสดงในภาพที่ 3) ในแต่ละส่วนมีชื่อเรียกและลักษณะดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 3 BCG Matrix

ที่มา : ประดิษฐ์ ภิญโญภาสกุล (2552 : 60)

Star หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดสูง ทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร แต่หากต้องการทำกำไรเพิ่มขึ้นหรือต้องการที่จะแข่งขันในตลาดได้ องค์กรจะต้องเพิ่มเงินลงทุนในปริมาณมาก

Question Mark หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดน้อยอยู่ สถานการณ์เช่นนี้จึงเป็นโอกาสในการขยายงานเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ซึ่งองค์กรมักต้องการเงินลงทุนเป็นปริมาณมากเช่นกัน

Cash cow หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตช้า และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดสูงอยู่แล้ว ทำให้องค์กรมีกำไรจากการประกอบการสูงและสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้สูง แต่อาจจะขยายงานได้ยาก

Dogs หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตช้า และองค์กรมีส่วนแบ่งตลาดน้อยอยู่ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ไม่น่าจูงใจในการดำเนินการต่อไป

2. วิธี SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งที่อาจมากระทบกับองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบว่า เส้นทางการดำเนิน

งานขององค์กรจากวันนี้ ไปสู่อนาคตจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้อย่างไร ซึ่งผลกระทบในทางบวกจะเป็นนับว่าเป็นโอกาส และผลกระทบในทางลบจะเป็นอุปสรรคกับองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากปัจจัยทุกอย่างภายในองค์กร อาทิเช่น การวิเคราะห์บุคลากร การวิเคราะห์การจัดการองค์กร การวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์สถานที่ การวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น การจะทราบว่าปัจจัยภายในองค์กรเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งอาจพิจารณาได้จาก การ เปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลค่าเฉลี่ยของคู่แข่ง ซึ่งควรเป็นข้อมูลที่วัดได้ หรืออาจเปรียบเทียบกับองค์กรดีเด่น (Bench marking) หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล (International Standard) ผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้องค์กรสามารถนำจุดแข็งมาวางแผนใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นจุดอ่อนของตนเองเพื่อ ที่จะได้พิจารณาว่าจะแก้ไขจุดอ่อนได้หรือไม่ และหากคิดว่าจุดอ่อนที่มีไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรวางแผนให้สามารถหลีกเลี่ยง หรือให้สอดคล้องกับสภาพจุดอ่อนที่มีอยู่ให้ดีที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์ด้วย BCG Matrix และการวิเคราะห์ SWOT จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์องค์กรซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่อไป

2.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต

2.1.1 การมุ่งขยายงานเฉพาะธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง คือ ขยายงานไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องอยู่แล้วในลักษณะขยายงานเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง หรือร่วมทุนกับผู้จัดจำหน่ายเดิมที่จำหน่ายสินค้าให้บริษัท หรือดำเนินการร่วมทุนกับผู้จัดหาวัตถุดิบมาให้กับธุรกิจที่ทำอยู่ หรือผลิตวัตถุดิบเอง

2.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวราบ คือ ขยายงานโดยการร่วมทุน หรือซื้อกิจการคู่แข่งทางการค้า

2.1.4 การกระจายธุรกิจ คือ ขยายงานไปยังธุรกิจอื่นๆ

2.2 กลยุทธ์การอยู่คงที่ คือ ไม่ลงทุนเพิ่ม ไม่ตัดทอนการดำเนินงาน อาจเป็นการอยู่คงที่เพื่อรอจังหวะในการตัดสินใจครั้งใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3 กลยุทธ์การตัดทอน

2.3.1 การฟื้นฟูกิจการโดยไม่ขยายงานเพิ่ม แต่ดำเนินธุรกิจเดิมให้ดีขึ้น แต่อาจมีขนาดธุรกิจเล็กลง

2.3.2 การเก็บเกี่ยว คือ ไม่ลงทุนเพิ่ม แต่แสวงหาผลประกอบการจากการที่ได้ลงทุนไปแล้วให้มากที่สุด

2.3.3 การเลิกกิจการ เมื่อผลการวิเคราะห์บ่งชี้ว่าไม่มีทางทำกำไรให้ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ก็ควรเลิกกิจการเสีย

กระบวนการในการพัฒนา BSC มีขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats)

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง แต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่า ที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ได้สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่มีในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้ง แผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiative) ที่จะต้องทำประกอบด้วย การจัดทาตัวชี้วัด (KPIS) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไร และอยู่ภายในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ด้านใด สัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์อย่างไร แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อะไรบ้าง มีกิจกรรมที่จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้ จะต้องทาให้เสร็จเมื่อใด ใครคือผู้ติดตามและประเมินผลจะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใครอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIS) ของแผนปฏิบัติการ อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต (KPIS For Outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIS For Outcomes) และแผนปฏิบัติการดังกล่าว เป็นแผนสำหรับงานประจำ (Routine Work) หรืองานโครงการ (Project Work)

3. องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน หรือเป็นข้อความแสดงภาพที่องค์กร อยากจะเป็นในช่วง 4-5 ปี ข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์

3.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานขององค์กร หรือ ขอบเขต ภารกิจ บทบาทหน้าที่ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นหรือประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.4 เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3.5 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

3.6 เป้าหมาย (Target) หมายถึงตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง

3.7 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะกระทำ/ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือแนวทาง มาตรการหรือวิธีดำเนินงานสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติที่ยึดเป็นกรอบสำหรับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้ว ได้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)

4.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)

4.3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)

4.4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

4.5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)

4.6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)

4.7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)

4.8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

4.9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของสถานศึกษาในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานทุกระดับโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 20)

2. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

จารุณี ไกรแก้ว (2555 : 3) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

2.1 ขั้นเตรียมการ

2.1.1 จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Internal Stakeholder)

2.1.2 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียในการรับบริการโดยตรง (Marketplace Stakeholder) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมที่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholder)

2.1.3 รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยเฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องจากกฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกำ และกฎกระทรวง รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.1.4 รวบรวมข้อมูลมาตรฐานสากล หรือมาตรฐานวิชาชีพหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.1.5 รวบรวมนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะคำแถลงนโยบาย แผนบริหารราชการแผ่นดินและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.1.6 รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

2.1.7 รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2 ขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้บริหารหน่วยงาน

2.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้ปฏิบัติงานหรือผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน

2.2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ขั้นจัดวางทิศทางขององค์กร

2.3.1 ประเมินสถานภาพจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.3.2 จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็น เป้าประสงค์และกลยุทธ์

2.3.3 รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียภายในหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร เกี่ยวกับกำรวิเคราะห์

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน และร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

2.4 ขั้นจัดทำร่างแผนกลยุทธ์

2.4.1 สรุปผลการประเมินสถานภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.4.2 สรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิต

2.4.3 กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (ทั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายรายปี) ตัวชี้วัดผลผลิต (ทั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายรายปีที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน)

2.5 ขั้นขออนุมัติแผนกลยุทธ์ต่อผู้มีอำนาจหรือองค์กรที่ควบคุมนโยบาย

2.6 ขั้นเผยแพร่กลยุทธ์ต่อสาธารณะ

2.6.1 ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่างๆ

2.6.2 ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมกลับมายังหน่วยงานได้

3. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

3.1 การศึกษาสภาพสถานศึกษา

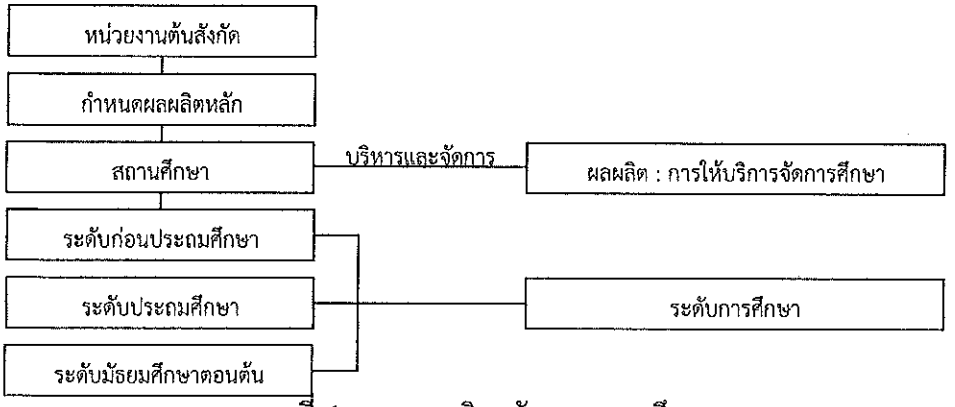
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางพัฒนาสถานศึกษาสำหรับขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา มีดังนี้

3.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักสถานศึกษาจัดตั้งเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา จะเป็นคนดี เก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลัก โดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผนและ

ดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการ-ประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองสังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผลผลิตหลัก (Outputs) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือ การตอบคำถามว่าอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการ หรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งได้จัดไว้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษาผลผลิตหลักของสถานศึกษา ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลผลิตหลักของหน่วยงานต้นสังกัด ดังในภาพที่ 4 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 23)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 4 แสดงผลผลิตหลักของสถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 23)

1) กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลิตหลัก

(1) ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

(2) ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ

(3) จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

(4) เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส

(5) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณา โอกาส และอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอกและ จุดแข็งจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

(1) โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

(2) อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(3) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

(4) จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ต่อไปนี้

(1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor : S) ได้แก่จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

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

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political And Legal Factor : P) ได้แก่รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมือง และกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5

ภาพที่ 5 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 29)

4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

(2) ผลผลิตและการบริการ (Products And Service : S2) ได้แก่ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

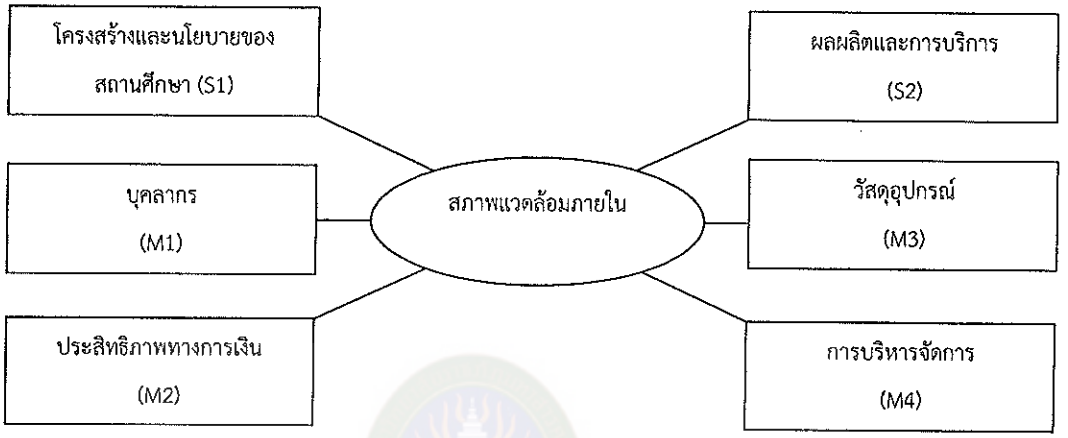
(3) บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

(4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

(5) วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

(6) การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 33)

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ซึ่งโรงเรียนเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริหารด้านการศึกษา ดังนั้น ปัจจัยภายในประกอบด้วย โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร การบริหารจัดการ

5) การเขียนสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในขั้นตอน ระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความในแต่ละปัจจัยทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นการเขียนโดยแผนผังความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิดโดยร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุด หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามปัจจัยภายนอก และภายใน ตามขั้นตอน จะทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

การเขียนข้อความหรือประเด็นสำคัญของแต่ละปัจจัย ควรเขียนลงบนกระดาษสีที่แตกต่างกัน เพื่อสะดวกในการจำแนกประเด็นปัจจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะปัจจัยด้านผลผลิตและบริการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เป็นจุดเน้นของระบบ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออกกลางคัน การตกซ้ำชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่จะไปศึกษาต่อได้

6) ประเมินสถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่เป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา ภาพที่

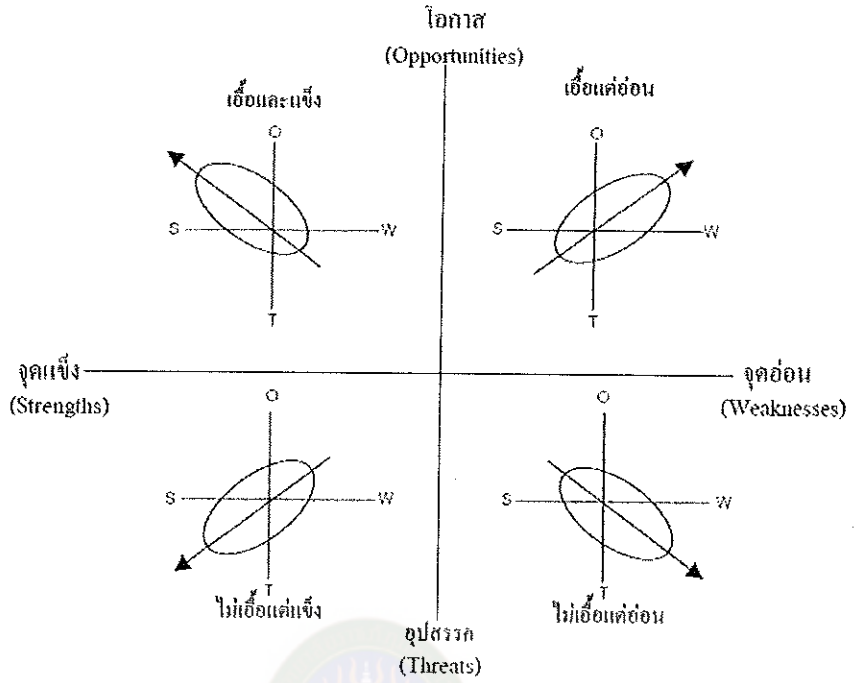
(1) เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

(2) เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง

(3) ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนา

(4) ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 7 สถานภาพสถานศึกษาในลักษณะต่าง ๆ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 50)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เกิดโดยรวม ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร

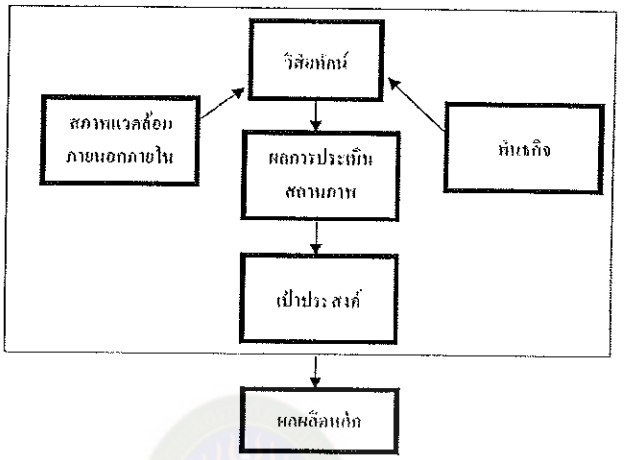
2) บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร

3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยายแก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าประสงค์ องค์ประกอบเหล่านี้ จะต้องสัมพันธ์ในเชิง

ตรรกะ กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน เป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม
ผลประเมินสถานภาพศึกษาและทิศทางของสถานศึกษา
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 51)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของทุกฝ่ายสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย

1) ความสำคัญของวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 47) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อน รวดเร็ว และรุนแรงของสภาพแวดล้อมในสังคมโลก เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะหน่วยงานที่สามารถคาดคะเนสภาพหน่วยงานในอนาคตได้ชัดเจน และรวดเร็ว จะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทำให้ลดความล้มเหลวหรือความเสี่ยงในการทำงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงเป็นเครื่องมือชี้นำหน่วยงานให้สู่อนาคต นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ งานเพื่อให้หน่วยงานของตนเอง มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นเป็นหน่วยงาน ที่พึงปรารถนาและบุคลากร จะเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่นในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อเขาได้มีส่วนร่วมกำหนดฝันร่วมกัน

2) ลักษณะของวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 48) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่พบในปัจจุบัน มีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันออกไป ตามเป้าหมายขนาด และความสลับซับซ้อน ในปัจจุบัน มีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายขนาดและความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน กล่าวคือ ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ก็จะมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการแข่งขันสูง มีความต้องการเป็นผู้นำในด้านการตลาด ข้อความวิสัยทัศน์แสดงถึง ความมุ่งหวัง ความทะเยอทะยานสูง สำหรับวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่ บ่งบอกถึงคุณภาพการศึกษา และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ เป็นข้อความอธิบายภาพของหน่วยงานในอนาคตที่ชัดเจน วางอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ข้อความที่ปรากฏต้องแสดงถึงความทะเยอะทะยาน ท้ายทาย วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน

3) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

(1) ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษา แล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJAPHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(2) มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

(3) วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อความย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

(4) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่สั้น กระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

3.2.2 กำหนดพันธกิจ พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการดังกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

1) ความสำคัญของพันธกิจ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 54) กล่าวว่า พันธกิจ นอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำ หรือจะทำในอนาคตแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนตรวจสอบความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วม กำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) ลักษณะของพันธกิจ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 54) กล่าวว่า พันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่ามีความแตกต่างจากที่อื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับจากการดำเนินพันธกิจ หน่วยงานจะมีพันธกิจที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อน พันธกิจก็มีมาก และหลากลายมีขอบข่ายกว้าง ข้อความที่เป็นพันธกิจก็เป็นลักษณะกว้าง บ่งบอกถึงลักษณะพันธกิจ และถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก มีพันธกิจน้อยแต่ระบุชัดเจนว่าผิตหรือบริการอะไร มีกลุ่มเป้าหมายคือใคร สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก พันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่เน้นการให้บริการการศึกษาให้แก่นักเรียน

3) กระบวนการกำหนดพันธกิจ

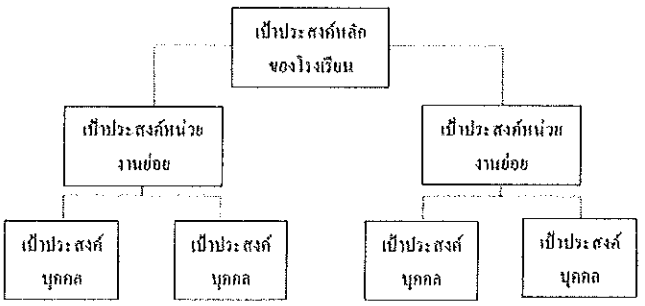
(1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

(2) เมื่อกำหนดบทบาทบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทสำคัญเป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยระดมความคิด ถ้าบทบาทได้มีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวมถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่า ควรลดตัดทอนหรือคงไว้

(3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในขั้นยกร่อง พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้องเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

3.2.3 กำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง สามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

ดังนั้น เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น นอกจากนี้ เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษาจัดบริการการศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ในระบบงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอย ๆ



ภาพที่ 9 ลำดับชั้นเป้าประสงค์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2545 : 72)

3.2.4 กำหนดผลผลิตหลัก ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความ สามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายของผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านคือปริมาณคุณภาพเวลาและต้นทุนควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตเป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยงานของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา

สรุปได้ว่า ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วยผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะไปสู่ผลผลิตหลัก

3.3 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี

เช่นระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอ คือเทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสถานภาพของภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทรายที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้วจะมี 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินการเพิ่มเติม กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อนโดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

ความสัมพันธ์ของผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในระหว่างโอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อน ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ดังในภาพที่ 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โอกาส

กลยุทธ์สร้างความเติบโต - ขยาย - พัฒนา - ส่งเสริม	กลยุทธ์สร้างความเติบโต - ส่งเสริม - ปรับปรุง - เร่งรัด
กลยุทธ์สร้างความเติบโต - ชะลอ - ปรับปรุง	กลยุทธ์สร้างความเติบโต - ยกเลิก - ควบกิจการ - หลอมรวม

จุดแข็ง — จุดอ่อน

อุปสรรค

ภาพที่ 10 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 40)

3.3.1 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิค SWOT ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการศึกษาสถานภาพมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ในระดับองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 65) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ คือ กลุ่มนักเรียน กลุ่มครู สถานศึกษา (ครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการ) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างน้อย ควรครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบในแต่ละกลุ่ม ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร จะนำไปใช้จัดทำแผนงานของโรงเรียน

2) กลยุทธ์ในระดับแผนงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 66) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลลัพธ์ ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ

3) กลยุทธ์ในระดับโครงการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 67) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลผลิต ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสถานศึกษา นำไปใช้เป็นกิจกรรม ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

3.3.2 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ การใช้ตารางสัมพันธ์ และตารางวิเคราะห์ปัจจัย เป็นต้น สำหรับวิธีที่นิยมใช้ในปัจจุบันทั้งในภาคธุรกิจและราชการ คือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ และตารางวิเคราะห์ปัจจัย มีสาระสำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) เทคนิคตารางสัมพันธ์ การใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ผู้ที่วางแผนกลยุทธ์ที่วางแผนกลยุทธ์ต้องนำประเด็นที่ศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ศึกษามาแล้วในตารางสัมพันธ์ มีขั้นตอนย่อยดังนี้

(1) นำข้อมูลจากค่าคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 4 X 6 ตาราง โดยกำหนดแกนตั้งเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัยภายนอก และแกนนอกเป็นสัญลักษณ์ของปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย

(2) จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

(3) ระดมความคิดในกลุ่มหากลยุทธ์จากรหัสหรือเซลในแต่ละช่องโดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัย และสถานภาพเป็นหลัก เช่น Ps2 อยู่ในตำแหน่งเอื้อและแข็ง สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นโอกาส คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์จึงเป็นไปในลักษณะการขยายงานการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ดังนั้น กลยุทธ์ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในสถานศึกษา

2) การใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยคล้ายกับตารางเมทริกแต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า มีการดำเนินงานที่คล้ายกัน คือ ต้องมีการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) ลำดับความสำคัญปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคปัจจัยภายในทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนแล้ว กำหนดยุทธศาสตร์ในตาราง 4 ช่อง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร	ควรเป็นยุทธศาสตร์ที่ขจัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ควรเป็นกลยุทธ์หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง	ควรเป็นกลยุทธ์ในการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 33)

(2) ระดมความคิดในกลุ่มเพื่อหากลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน จากตารางข้างต้น ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
โอกาส 1. ชุมชนให้ความร่วมมือด้านวิชาการ 2. บริเวณชุมชนมีแหล่งเรียนรู้จำนวนมาก	1. บริหารงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2. การจัดการเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดบริการแหล่งการเรียนรู้	1. บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มศักยภาพ 2. แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนไม่เพียงพอ 3. โรงเรียนระดมทุนไม่เพียงพอ กลยุทธ์ 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. ร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้
อุปสรรค	กลยุทธ์ 1. สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. สร้างความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมกีฬาสีและวัฒนธรรมท้องถิ่น	กลยุทธ์ 1. ปรับลดโครงการที่ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณมากเกินความจำเป็น

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 34)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) การเขียนกลยุทธ์

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

ให้กลยุทธ์มีความหมายและสามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง เช่น ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ คือ สถานศึกษาจะพัฒนาระบบการให้บริการของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระในการพัฒนาและรับผิดชอบต่อผลการเรียนของนักเรียนมากขึ้น หรือ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ คือ สถานศึกษาจะลงทุนในการปรับและฟื้นฟูแนวความคิดของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยอาศัยทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรต่างๆ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติ มีความเป็นไปได้ และปฏิบัติได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันเขียนขึ้นของแต่ละสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษานั้น ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน

3.4 การกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้ บางครั้งการเกิดผลลัพธ์ต้องใช้เวลา และค่อนข้างเป็นนามธรรมวัดได้ยาก ดังนั้นการวัดผลลัพธ์จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดทดแทน เช่น การวัดผลลัพธ์ในเรื่องการทำให้ชาวเขามีคุณภาพที่ดีขึ้น ดัชนีวัดผลผลิต ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปสู่การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดรับกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สานักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่ แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งนำมาใช้ในหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 และบุคลากรได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะต่อมา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนดังนี้

2.1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

2.2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

2.3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

2.4. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.5. ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.6. ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผลประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จะได้นำมาพิจารณาว่า แผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.1 บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เกิดโดยรวม ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร

1.2 บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

1.3 บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และหลบหลีกจากข้อจำกัด (Threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ถูกซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกละเลย การจะกำหนดว่า สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน มักจะพิจารณาจากปัจจัย 3 ประการ สำหรับหน่วยงานทางการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน ของสถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรือ อุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้จะสะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า CORE "Design School" Model Of Strategy Formation SWOT Model (For Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats) เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือ

จุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค ภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร คำว่า SWOT ซึ่งเป็นคำย่อมาจากอักษร นำหน้าของทั้งสภาวะแวดล้อมดังกล่าวในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา “โอกาสและอุปสรรค” จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ “จุดแข็งและจุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2. อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

3. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่น ที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

4. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ในเชิงกลยุทธ์ การสร้างความสำเร็จในการประกอบกิจการองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่กิจการจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันก็จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่กิจการต้องการกับสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อม ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบระหว่าง ระดับของความสลับซับซ้อน (Complexity) กับระดับของการเปลี่ยนแปลง (Change) ในสภาพแวดล้อมภายนอก ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก มักจะคุกคาม (Threats) ต่อกิจการและต่อนักกลยุทธ์ เพราะว่าจะสร้างข้อจำกัดความสามารถของนักกลยุทธ์ในการกำหนดแผนระยะยาวและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยปกติทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ เรียกโดยย่อว่า “Step” คือ

1.1. ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors : S) เช่น โครงสร้างประชากรการเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม ของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor : T) เช่น การผลิต คิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ รายได้ของผู้ปกครอง การกระจายรายได้ ภาวะทางการเงิน ภาวการณ์ว่างงานอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอัตราดอกเบี้ย การลงทุน ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.4. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political And Legal Factors : P) เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนดประกาศกระทรวง กฎกระทรวง หลักสูตร นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด การแทรกแซงทางการเมืองที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2. สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากการพิจารณาในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองแล้ว ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดำเนินการของสถานศึกษา รวมทั้งเจตคติของประชาชน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษา

ส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งและความอ่อนแอขององค์กร โดยประเมินดูว่า จุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่ และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดขนาดของจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 24) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาที่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าสถานศึกษามีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ เรียกโดยย่อว่า “2S4M” คือ

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure And Policy : S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจ ระดับข้าราชการประจำ ตั้งแต่กระทรวง-ศึกษาธิการ กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของกรม เป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน ผลผลิตและบริการ (Service And Products : S2) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (ดี เก่ง มีสุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. บุคลากร (Man : M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านปริมาณครูและคุณภาพครู

4. การเงิน (Money : M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทรัพยากร ความสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. วัสดุอุปกรณ์ (Materials : M3) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัตถุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

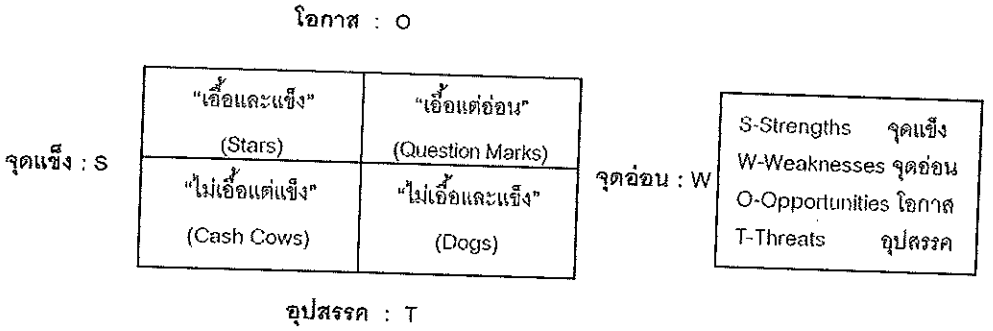
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนการดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วมการ มอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือข้อ 2 ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบัน สถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรค อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats) คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสถานภาพ สถานการณ์จริงของสถานศึกษา และชุมชน รวมถึงสภาพ แวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบ ครบถ้วน จะทำให้ทราบว่ามีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน แล้วนำเสนอโดยกราฟ เป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) ผลการประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีความโน้มเอียงได้ 4 กรณี ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
ที่มา : ปกรณ์ ปรียากร (2544 : 86)

1. กรณี "เอื้อและแข็ง" หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง "ดาวรุ่ง" (Stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงานสร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี "เอื้อแต่อ่อน" หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อม ภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง "เครื่องหมายคำถาม" (Question Marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทาให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง สถานศึกษาจะต้องกำหนด กลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี "ไม่เอื้อแต่แข็ง" หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง "วัวแม่ลูกอ่อน" (Cash Cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาขาดการสนับสนุน ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะทาให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะภายใน เพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตเมื่อมีโอกาส

4. กรณี "ไม่เอื้อและอ่อน" หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง "สุนัขจนตรอก" (Dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนา และในขณะเดียวกัน ก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่า เป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลม ต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว เร่งพัฒนา สมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ใดในสภาวะแวดล้อมนั้น (พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 56) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้นิยามของ วิสัยทัศน์ หมายถึง "เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่ว ๆ ไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต" การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็น ไปเพื่อตอบคาถามที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคต (What to be)

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ในลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนา ให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของทุกองค์กร แต่ภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นมิได้ หากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นไม่มีลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้คือ กระชับและเข้าใจง่าย ใครพบเห็นก็สามารถจดจาและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ช่วยส่งเสริมคุณธรรม ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนทำให้บรรลุถึงจุดหมาย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สอดคล้องกับ ค่านิยมขององค์กรและของสังคม ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้นำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใครและควรดำรงอยู่ได้นาน (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546 : 78) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และที่สำคัญ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่ง มากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่าของคำว่า วิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การจัดทำวิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผน โดยมีผู้เชี่ยวชาญชี้นำและระดมสมอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ SWOT ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กาหนดกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษา แล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลมาประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้ว เขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์เป็นข้อ ความสั้น ๆ กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หรือ "ภาระหน้าที่" (Mission) ขององค์กรจะบ่งบอกถึง ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (Who We Are) สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (What We Do) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (Where We Are Headed Or Where We're Going) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์กร ภารกิจจะบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการ บ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 60) เป็นการกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ต้องทำและสัมพันธ์กับค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนา ที่ถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึง พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กล่าวถึงพันธกิจว่า เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พันธกิจ เป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝัน มาจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ ก็ให้พิจารณาว่า ควรลด ตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในขั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อย เพียงไร หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะนั้น ๆ

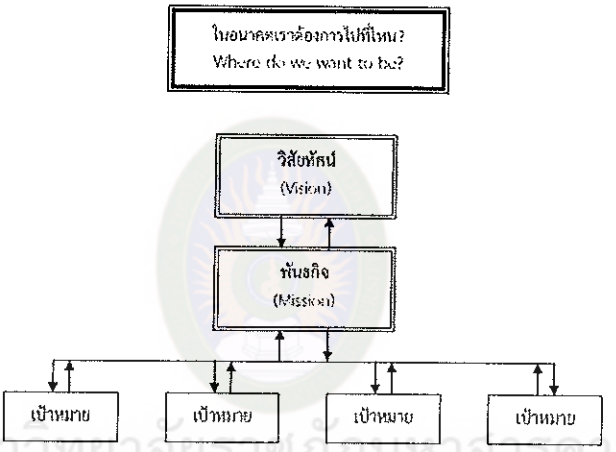
การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)

เป้าประสงค์ คือ ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้นำ การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานเป็นการตอบคาถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไรจากเรา “For Whom?” (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงเป้าประสงค์ว่า การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการแปรหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษา ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่า จะสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่มีการแปรความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น และ อุทิศ ขาวเธียร ยังกล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่า เป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องการบรรลุ จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดรับกับวิสัยทัศน์ของแผน ถือเป็น “เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน 3 ปี หรือ 5 ปี วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณี ต้องทาให้สอดคล้องกับเงื่อนไข องค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอด วัตถุประสงค์หลักของแผนจะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้ จึงอาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนคือ ผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นและประมวลให้ทราบได้ว่า จะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ตามแผน

เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา คือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจากัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษาและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวทางการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา อาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธี ดังนี้ ระบุระดับของสถานภาพและบทบาท เมื่อเทียบกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ระบุประสิทธิผลจากการนาวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษา ระบุปริมาณหรือขอบข่าย การให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้ หรือระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถานศึกษาตระหนักและยึดถือ ในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีคือ วัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น จูงใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน ความมีส่วนร่วมและเชื่อมโยง ดังภาพที่ 12



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
ที่มา : อัจฉรา จันทร์ฉาย (2551 : 33)

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ที่จะก่อให้เกิดความ สำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบายการบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์บนพื้นฐานที่เป็นจริง มีความถูกต้อง และมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม และทิศทางของสถานศึกษาคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้คือ สร้างตารางความสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือพัฒนา จุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นอุปสรรค เป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ้มค่า คุ้มทุน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษา จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจน ในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงาน ระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ผลกระทบจะยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษาซึ่งครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (Programs) ของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบ ที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานาไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 50)

การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักและตัวชี้วัด

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่ง นักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงาน ทุกระดับต้องช่วยกัน ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการในส่วนของสถานศึกษาคือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้ เห็นว่า ผลผลิตนั้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษาคือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียนเรียน 1 ชั้นเรียนไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้น เป้าหมายที่ต้องดำเนินการคือ การลดอัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิต เป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษา ประกอบไปด้วย ผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อให้บุคคลภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหลัก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ จึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ หมายถึง การระบุระดับของผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิด การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ เป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ เพื่อตอบคำถามว่า ผลสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งจะใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดตัวชี้วัด การพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน / โครงการต่าง ๆ

ตัวชี้วัด (Indicators) ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators : KPIS) หมายถึง ค่าหรือสิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้เปรียบเทียบได้ ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การกำหนด ตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีหลายวิธี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำเสนอวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จาเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

2. กระบวนเวลา (Process) หมายถึง ขั้นตอนที่ต่อเนื่องในการดำเนินงานหรือขั้นตอน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอน เป็นการนำปัจจัยนำเข้าได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคาร สถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ (Intermediate Output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (Final Output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)

4. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกัน ไปใช้ประโยชน์ผลลัพธ์จะนาไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ภายใต้กลยุทธ์ ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 68)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลและให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบาย และวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทาง เลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด

ต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์และผลผลิต

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาคือ นักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนาความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดจากผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการกาหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) อัตรา (Rate) สัดส่วน (Proportion) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

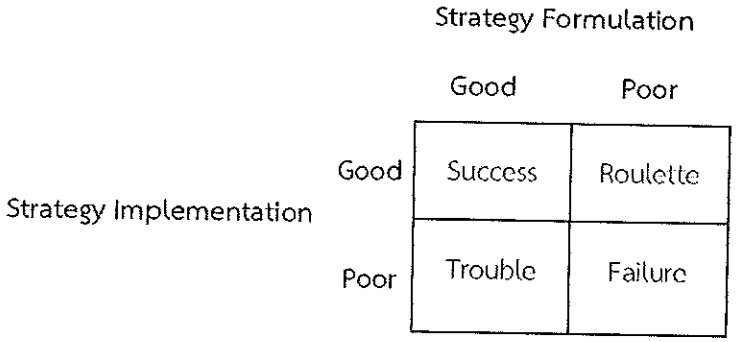
การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess And Miler) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating A Firm's Mission Into Action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนวีเล็น และ ฮังเกอร์ (Wheelen And Hunger) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นาไปสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทางาน (Procedures)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการจัดทำรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย เพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ และการให้รางวัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โบโนมา (Bonoma) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 71)

จากภาพ สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ช่องที่ (1) สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายถึงว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ช่องที่ (2) รูเล็ทท์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทางคือ

1) กลยุทธ์ กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จ หรือ

2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าว แม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จ อาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้าน

ช่องที่ (3) ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างดี แต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในด้านการปฏิบัติงาน จึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลย กลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีก แต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ (4) ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจนคือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ผสมผสานกับวิธีปฏิบัติการที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือ ความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แต่งานก็ยังคงล้มเหลว

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

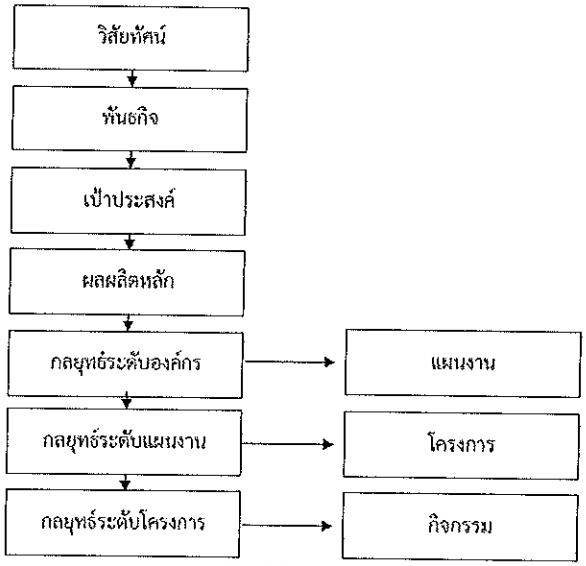
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการแปลง แผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่า หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงานแปลงกลยุทธ์ ระดับแผนงานเป็นโครงการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรมสรุป โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ปรับกลยุทธ์ เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนด เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจาเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และในระดับใดบ้างในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงาน และกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลักและกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3. จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจ

4. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้ว โดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจบุคลากร เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการภายใต้แผนงาน ผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ การดำเนิน กิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 73)

ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ เข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการคือ พาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือ ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สอดรับกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยม เช่น แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional Action Plan) แผนปฏิบัติการในรูป Log Frame และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC

แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional Action Plan) เป็นการจัดทำแผนโดยเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเอางบประมาณเป็นตัวตั้ง โดยการเขียนแผนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย โครงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

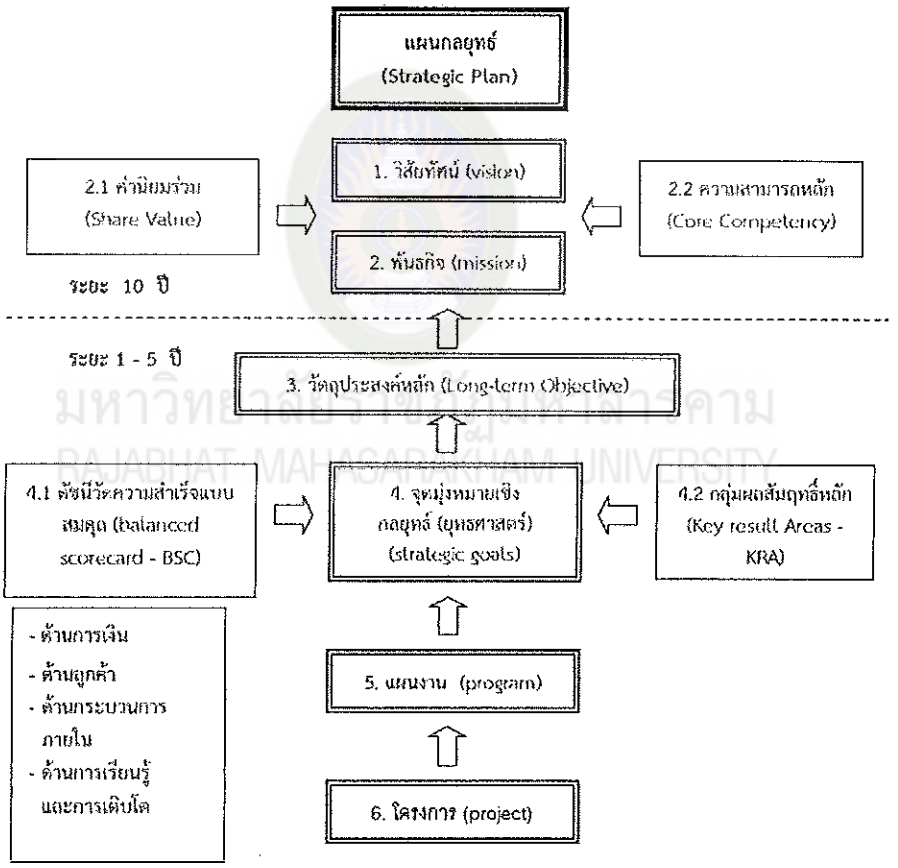
หลักการ และเหตุผลที่วิสัยทัศน์แสดงความสำคัญและความจาเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึง แผนปฏิบัติงานแบบ Log Frame เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วย การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี "วิธีคิด" เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่า หน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวน การดำเนินงาน และทรัพยากรโครงการ รวมทั้ง เงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญ ลงในช่องตาราง "ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ" (Project Planning Matrix : PPM) แผนปฏิบัติการ ในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC ในการจัดทาแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่อง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คาเพลน และ นอร์ตัน (Kaplan And Norton) ได้ให้ความหมายไว้คือ "เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategic)" เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกาหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัด จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 80) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า BSC คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความ

ต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning And Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร ซึ่งแนวคิดด้าน BSC ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 56) ซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว ไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำไปสู่การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
ที่มา : วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 24)

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การควบคุมทางกลยุทธ์ เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในปัจจุบันนี้การควบคุมกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดเรื่องตัวชี้วัดมาใช้ภายในองค์กร ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่น เพื่อการประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทนและสิ่งจูงใจและการวางงบประมาณ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพราะทั้งองค์กรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่ง ชื่อว่า “Government Performance Review Act : GPRA” ที่กำหนดว่า หน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทย ระบบการวัดผลได้ถูกนำมาผนวกกับการบริหารหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้ประเมินผลองค์กร ระบบงบประมาณสิ่งจูงใจ การประเมินผลงานในระดับบุคคล ฯลฯ การประเมินผลเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และปัจจุบันได้เป็นระบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอีกกี่สิบปีข้างหน้า การประเมินผลยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอยู่ เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 57) จากภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถใช้ได้ทุกขณะ

แนวคิดต่าง ๆ ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน

1. แนวคิดในการพัฒนาการศึกษาเอกชน

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและคุณภาพกับผู้เรียนอย่างแท้จริง โรงเรียนคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน และแนวคิดในการที่จะจัดทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
DHONBURI RAJABHAT UNIVERSITY

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยมีกรอบแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 สิทธิของบุคคลในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสานึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 -2559 เป็นแผนระยะยาวที่ใช้เป็นแนวทางการจัดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาทั้งในระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ยึดทางสายกลางบนพื้นฐานของความสมดุลพอดีรู้จักประมาณอย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554 มุ่งพัฒนาสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness)” คนไทยมีคุณธรรมนาความรู้ รอบรู้เท่าทันโลก ครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพเสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืน อยู่ภายใต้การบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาลดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ตนเองที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชนและสังคมไทย โดยเพิ่ม 1) จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเป็น 10 ปี 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักของทุกระดับสูงกว่าร้อยละ 55 3) เพิ่มกาลังแรงงานระดับกลางที่มีคุณภาพไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 4) จำนวนบุคลากรด้านการวิจัย 10 คน ต่อประชากร 10,000 คน ทั้งนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสังคมแห่งภูมิปัญญาการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การพัฒนาคนที่มีคุณธรรมนาความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถจัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่

1.4 กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554

1.4.1 กรอบแนวคิด/วิสัยทัศน์

1) การศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาคน

2) ให้เกิดคุณธรรมนาความรู้ สมานฉันท์ สันติวิธี มีวิถีประชาธิปไตย

3) เป็นคนไทยบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) มีทักษะในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ

5) เกิดการสร้างสังคมภูมิปัญญา รักษา พัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา

6) การรักษาวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7) การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

1.4.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อปลูกฝังและพัฒนาให้คนมีคุณธรรมนาความรู้

2) เพื่อสร้างเสริมสังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3) เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้

1.5 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.5.1 ความมุ่งหมายและหลักการ

มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสาหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการ

1.5.2 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนรู้อาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

1.5.3 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

มาตรา 66 ผู้เรียนมีสิทธิได้การพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.6 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พระบรมราโชวาท ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันพฤหัสบดีที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 มีความว่า “ การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกเศรษฐกิจขึ้นให้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย ก็จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากล้มเหลวได้ในที่สุด” เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ยึดหลักทางสายกลาง ที่ชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติของประชาชนในทุกระดับให้ดำเนินไปในทางสายกลาง มีความพอเพียง และมีความพร้อมที่จะจัดการต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องอาศัยความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน ทั้งนี้ เศรษฐกิจพอเพียงเป็นการดำเนินชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้สามารถอยู่ได้ แม้ในโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ทรงปรับปรุงพระราชทานเป็นที่มาของนิยาม "3 ห่วง 2 เงื่อนไข" ที่คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นำมาใช้ในการรณรงค์เผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยความ "พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน" บนเงื่อนไข "ความรู้" และ "คุณธรรม" ระบบเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นให้บุคคลสามารถประกอบอาชีพได้อย่างยั่งยืน และใช้จ่ายเงินให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ได้มาอย่างพอเพียงและประหยัด ตามกำลังของเงินของบุคคลนั้น โดยปราศจากการกู้หนี้ยืมสิน และถ้ามีเงินเหลือ ก็แบ่งเก็บออมไว้บางส่วน ช่วยเหลือผู้อื่นบางส่วน และอาจจะใช้จ่ายมาเพื่อปัจจัยเสริมอีกบางส่วน สาเหตุที่แนวทางการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง ได้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในขณะนี้ เพราะสภาพการดำรงชีวิตของสังคมทุนนิยมในปัจจุบันได้ถูกปลูกฝัง สร้าง หรือกระตุ้น ให้เกิดการใช้จ่ายอย่างเกินตัว ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเกินกว่าปัจจัยในการดำรงชีวิต เช่น การบริโภคเกินตัว ความบันเทิงหลากหลายรูปแบบ ความสวยความงาม การแต่งตัวตามแฟชั่น การพนันหรือเสี่ยงโชค เป็นต้น จนทำให้ไม่มีเงินเพียงพอเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ส่งผลให้เกิดการกู้หนี้ยืมสิน เกิดเป็น วัฏจักรที่บุคคลหนึ่งไม่สามารถหลุดออกมาได้ ถ้าไม่เปลี่ยนแนวทางในการดำรงชีวิต

1.7 แนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาสถานศึกษาเอกชน การพัฒนาระบบงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้น จะต้องเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนนั้นจะเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับสถานศึกษา และที่สำคัญคือมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน สถานศึกษาจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอน มีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและมีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ และเพื่อเป็นการพัฒนาสถานศึกษาเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงได้กำหนดแนวดำเนินงานตามบัญญัติ 10 ประการของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 32-33) คือ

บัญญัติข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการมีจิตสำนึกในการที่จะพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารควรมีเวลาอยู่ประจำสถานศึกษา เพื่อดูผลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

บัญญัติข้อ 2 จัดให้มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา หรือสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนอย่างมีความสุข มุ่งเน้นการเรียนการสอนตามธรรมชาติ โดยให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง และปลูกฝังเรื่องความสะอาด ความมีวินัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรักสามัคคี รวมทั้งการจัดให้สถานศึกษามีความราบรื่น มีต้นไม้บ่อน้ำ ไร้ฝุ่น ไร้มลภาวะ

บัญญัติข้อ 3 จัดให้เป็นสถานศึกษาที่มีความพร้อม มีแผนผังเต็มรูปแบบ มีห้องเรียน ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ ตลอดจนสนามกีฬาครบครัน โดยให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

บัญญัติข้อ 4 จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบครัน โดยจัดซื้อในราคาท้องตลาดที่เป็นธรรม ทั้งให้เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์สูงสุด

บัญญัติข้อ 5 จัดให้มีบุคลากรครู ผู้สอนครบตามเกณฑ์ หากขาดแคลนควรให้ครูเกษียณอายุหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยสอน หรือจัดให้มีระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

บัญญัติข้อ 6 ควรให้องค์กรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ หรือด้านบริหาร เช่น กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

บัญญัติข้อ 7 มีการเก็บค่าเล่าเรียนหรือค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและจัดอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครบครัน ทั้งนี้ให้ยกเว้นค่าเล่าเรียนสำหรับเด็กยากจน หรืออาจจัดตั้งเป็นกองทุน มีการจ่ายค่าตอบแทนให้นักเรียนในการพัฒนาหรือฝึกปฏิบัติฝึกอาชีพที่เกิดรายได้ และเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษา เช่น การปลูกพืชผักสวนครัว การเลี้ยงไก่ เลี้ยงปลา เป็นต้น

บัญญัติข้อ 8 มีการส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหาร การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา การจัดสวัสดิการให้กับครู เช่นจัดที่พัก ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ค่าสอนพิเศษ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู

บัญญัติข้อ 9 จัดให้มีการวัดประเมินผลทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลผลิต คือ คุณภาพนักเรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

บัญญัติข้อ 10 เป็นสถานศึกษาที่ผู้นำท้องถิ่น และผู้ปกครองทุกระดับทุกประเภท ยอมรับว่าเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาดังกล่าว เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหาร จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องทำการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพิจารณาจากกระบวนการบริหารงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสถานศึกษา 5 มาตรฐาน คือ 1) สถานศึกษาใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน 3) สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 4) สถานศึกษาประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 5) สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เมื่อสถานศึกษาได้บริหารงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ย่อมเป็นการบ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป

2. แนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D)

2.1 ความหมายการวิจัย (Research) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเพื่อนำเสนอความหมายของการวิจัย พอสังเขป ดังนี้ ทิศนา แขมมณี (2548 : 12) กล่าวว่า การวิจัยเป็นกระบวนการในการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อความรู้หรือข้อค้นพบใหม่ที่น่าเชื่อถือได้ โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือในการคิดและการดำเนินการ เนื่องจากขั้นตอนของกระบวนการทางวิทยาศาสตร์นั้น มีการพิสูจน์ ทดสอบ ด้วยวิธีการที่รอบคอบรัดกุม มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับ ผลที่เกิดขึ้น จึงมีความน่าเชื่อถือ ยุทธ ไกยวรรณ์ (2550 : 18) กล่าวว่า การวิจัย หมายถึง การหาวิธีการแก้ปัญหา หรือการหาคำตอบใหม่ ๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การวิจัยจะเริ่มจากการปัญหา แล้วจึงทำการวิจัยโดยปัญหาที่จะทำการวิจัย ต้องเป็นปัญหาที่ต้องการหาคำตอบได้ด้วยการวิจัย และเป็นปัญหาที่สำคัญ หาคำตอบด้วยวิธีอื่นไม่ได้ สอดคล้องกับพจนานุกรม Angela (2006 : 1142) ได้ให้ความหมายของคำว่า วิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้ค้นพบข้อเท็จจริง หรือข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับการแพทย์ ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2552 : 73-74) ที่กล่าวว่า การวิจัยเป็นการแสวงหาคำตอบต่อข้อคำถามในเชิงวิชาการ เป็นการแสวงหาคำตอบต่อปัญหาหรือต่อข้อสงสัยอย่างใดอย่างหนึ่ง ปัญหาใด ปัญหาหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่ใฝ่รู้ด้วยวิธี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การศึกษา หรือค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องนั้น ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ระเบียบ เป็นการศึกษาค้นคว้าในรูปแบบวิชาการ โดยอาศัยระเบียบวิธี หรือวิธีในวิทยาการวิจัย (Research Methodology) หรือวิธีในวิทยา (Methodology) ตามแนวทางเฉพาะของศาสตร์ แต่ละสาขากำหนดหรือโดยวิธีการจากหลายศาสตร์ ที่เป็นแบบสหศาสตร์ที่นิยมเรียกกันว่า สหวิทยาการ (Multi-disciplinary) mที่ผสมผสานกันอย่างเป็นระบบ แล้วนำมาใช้เป็นเครื่องช่วยกำหนดเป็นกรอบของแนวความคิด (Conceptual Framework) เชิงวิชาการและการออกแบบการวิจัย (Research Design) ตลอดจนกำหนดรายละเอียดวิธีการวิจัย เพื่อค้นหาความจริงมาตอบคำถามเชิงวิจัย ตอบข้อสงสัยด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ หรือตอบปัญหาสำหรับการวิจัยครั้งนั้น กล่าวโดยสรุป การวิจัย (Research) เป็นกระบวนการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน และผลที่เกิดจากการวิจัยเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถแก้ปัญหา หรือสนองตอบความต้องการของมนุษย์ได้

2.2 ความหมายการพัฒนา (Development) สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2548 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปยังอีกสภาพหนึ่งในทางที่ดีขึ้น หากเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางเสื่อมหรือต่ำต้อยเกินไป เราเรียกว่า หายนะ หรือการเสื่อมถอยการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ด้านคือ การพัฒนาทางวัตถุ การพัฒนาทางจิตใจ และการพัฒนาทางปัญญาส่วนพจนานุกรม Angela (2006 : 400) กล่าวว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง การค่อย ๆ เติบโตของบางสิ่งบางอย่างจนกระทั่งเกิดความก้าวหน้า หรือแข็งแรง กระบวนการของการผลิตสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ หรือทำให้ดีกว่าเดิม เหตุการณ์หรือขั้นตอนใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง พื้นดินที่มีสิ่งปลูกสร้างเกิดขึ้นใหม่ และ กระบวนของการใช้พื้นดิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ โดยการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างขึ้นใหม่ๆ จากความหมายการพัฒนาที่ยกมาข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในขณะเดียวกันการพัฒนา มิได้หมายถึง การเพิ่มขึ้นของปริมาณเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ กระบวนการวิจัยและพัฒนา กระบวนการในการวิจัยและพัฒนา มีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลากหลายแนวคิด แต่มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้คือ ญาณภัทร สีหะมงคล (2556 : ออนไลน์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กระบวนการวิจัยและพัฒนา เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะการพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกนี้ จะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปใช้จริง รุจโรจน์ แก้วอุไร (2556 : ออนไลน์) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย การกำหนดผลิตภัณฑ์และรวบรวมข้อมูล การวางแผนการวิจัยและการพัฒนา การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1 ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ ครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ ครั้งที่ 3 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 และการเผยแพร่ เกษม สาหร่ายทิพย์ (2543 : 17-18) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ของวิธีการวิจัย 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การสำรวจปัญหาเบื้องต้นเป็นการสำรวจว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสิ่งประดิษฐ์เพื่อใช้แก้ปัญหาที่สำรวจพบในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้สิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น เป็นการนำสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้นเป็นการสรุปถึงความเหมาะสมของสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น จากขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ เป็น 2 ระยะ ดังนี้คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน อันได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้แทนเขตพื้นที่การศึกษา และนักวิชาการด้านปฐมวัย และระยะที่ 2 คือการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน เป็นการประชุมปฏิบัติการระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์และคณะครูผู้ปฏิบัติการ เพื่อระดมสมองวิเคราะห์จากปัญหาและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน จากนั้น ผลการนำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (ได้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน ฉบับสมบูรณ์) นำเผยแพร่ให้โรงเรียนอื่นนำไปใช้

ในการวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ ในครั้งนี้ สามารถสรุปลำดับขั้นตอนในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ได้ดังตารางที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 ลำดับขั้นตอนในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์

ระยะที่	การดำเนินการ	เป็นการวิจัยหรือการพัฒนา	ลำดับของ R&D
1	ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	Review literature	R
2	จัดทำร่างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา ตรวจสอบคุณภาพแผนครั้งที่ 1 (ประชุมระดมสมองของคณะกรรมการสถานศึกษา) ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา	Development Research Development	D1 R1 D2
3	ศึกษาผลการนำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (ได้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน ฉบับสมบูรณ์) เผยแพร่ให้โรงเรียนอื่นนำไปใช้	Research Development Research	R2 D3 R3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บริบทของโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์

โรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์เป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม ปีการศึกษา 2544 โดยมีนางสุภาพร จิรวิทยานันท์ เป็นผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ โรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ มีเนื้อที่ 110 ตารางวา มีอาคารเรียนเป็นตึก 2 ชั้น ด้านหน้าอาคารเป็นตึก 3 ชั้น จำนวน 3 ห้องเรียน ลักษณะตัวอาคารเป็นรูปตัวแอล (L) มีห้องเรียน 8 ห้องเรียน ห้องประกอบ 1 ห้อง ได้รับอนุญาตเลขที่ มค. 1/2554 ให้เปิดสอนระดับก่อนประถามศึกษา ในชั้นอนุบาล 1-3 รับเด็กอายุ 3 - 6 ปี ประเภทไป - กลับ ความจุนักเรียนจุได้จำนวน 320 คน มีอาคารเรียน 1หลัง ห้องเรียนและห้องประกอบดังนี้ อาคารเรียนเป็นตึก 2 ชั้น ตึกด้านหน้าเป็นตึก 3 ชั้น ลักษณะของตึกเป็นรูปตัวแอล (L) มีห้องเรียนขนาด 6x8 เมตร มีความจุรับนักเรียนได้ห้องละ 40 คน

จำนวน 8 ห้องเรียนขนาด 6×8 เมตร จำนวน 2 ห้อง ใช้เป็นห้องพักครูใหญ่ ห้องธุรการ ห้องพยาบาล ห้องพักครู ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องประกอบ มีโรงอาหารขนาด 2×9 เมตร จำนวน 1 ห้อง และที่ตั้งพระพุทธรูป และเสาธงของโรงเรียน ซึ่งจำนวนนักเรียนในปัจจุบัน จำนวน 102 คน (สำรวจข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2556)

สรุปบริบทโรงเรียนได้ว่า โรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ ซึ่งได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสำหรับการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งบิดา มารดาหรือผู้ปกครองนักเรียนได้มอบหมายภาระหน้าที่ให้สถานศึกษาจึงมีความรับผิดชอบในการดูแลและการจัดการต่าง ๆ ให้เกิดคุณภาพสูงสุด และตรงตามความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ และในปัจจุบันการดำเนินสถานศึกษาเอกชนมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดทำกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ จึงโรงเรียนต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายได้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์แผนพัฒนาดังกล่าว เป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลกรทางการศึกษา ผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554 : 77) มาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ พ.ศ. 2556 - 2560 เพื่อให้ทราบการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายต่าง ๆ การกำหนดวิธีการดำเนินงานกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรของสถานศึกษา การกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และองค์กรชุมชน การกำหนดใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างถูกต้องครบกระบวนการจัดทำ แล้วนำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย ให้เป็นคนดีของสังคม เป็นคนเก่งของประเทศชาติ และดำรงชีวิตอย่างมีความสุขต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นลินรัตน์ สายศรีบัณฑิต (2552 : 92-95) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้ปกครองมีความเห็นว่า โรงเรียนที่ผู้ปกครองส่งนักเรียนเข้าเรียนนั้นสามารถจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารและครูมีความรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียน จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีพัฒนาการครบทุกด้าน รวมทั้งจัดบริการต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ จึงสามารถไว้วางใจในการส่งนักเรียนให้มาอยู่ในความดูแลของโรงเรียน

มนู เมืองมุงคุณ (2552 : 65) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า การจัดทำกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ยังใหม่สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สภาพการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิเท่าที่ควร ประกอบกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคนที่เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง ๆ อย่างครูผู้สอน ครูจัดทำแผนกลยุทธ์กลับไม่ได้เข้ารับการอบรมด้วย

สุทธนา ฮั่นเกียรติพงษ์ (2552 : 102) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผลผลิต ด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ ด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านกระบวนการ การจัดการศึกษา หรือการเรียนการสอน และด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่าทุกด้านมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศชองโรงเรียนอนุบาลเอกชนพบว่า มีตัวแปรจำนวน 4 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.8904 และตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชนได้ร้อยละ 79.28 เรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ ปัจจัยด้านผู้บริหารและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก

ธัญญะสุภางค์ นาทองบ่อจรัส (2553 : 177-181) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ระดับปฐมวัย เขตพื้นที่บึงกุ่ม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาระดับปฐมวัยด้านวิชาการ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาอย่างมีระบบ เป็นขั้นตอนและต่อเนื่องกันอยู่เสมอ โดยเท่าเทียมกันในทุกด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

งานวิจัยต่างประเทศ

Chia-Lin (2000 : 93) ได้ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมของพ่อ แม่ ในการเลือกโรงเรียน ผลการวิจัย ปรากฏว่า พ่อแม่ มีพฤติกรรมในการเลือกโรงเรียน ดังนี้ 1) พ่อแม่ที่มีรายได้สูง ๆ หรือมีระดับการศึกษาสูงสุด มักจะเลือกโรงเรียนเอกชนให้ สำหรับลูก ๆ 2) พ่อแม่ที่วิจารณญาณในการเลือกโรงเรียน จะมีความเข้าใจในระดับคุณภาพของโรงเรียนมากกว่าที่พ่อแม่ไม่ได้ใช้วิจารณญาณในการเลือก 3) พ่อแม่ที่เลือกโรงเรียนเอกชนที่มีการสอนศาสนา มีความเป็นไปได้ว่าพ่อแม่อาจจะ พบว่า ในโรงเรียนมีนักเรียนที่อยู่ในระดับ หรือชนชั้นเดียวกันทั้งหมด ไม่เกิดความแตกต่าง ซึ่งกันและกัน

Price (2000 : 102) ได้ทำการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่าง เขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์การสอน ระดับโรงเรียน สิ่งที่พบจากการศึกษา เสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอบระดับชั้นที่สอน มีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้ม ว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้น ๆ สำรับผู้ดูแลโรงเรียน ครูผู้สอนก็ตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

Reid (2004 : 125) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกากับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงาน วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดี โดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดี ก่อนจากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ ในเรื่องรูปแบบ ภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ซัฟฟีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของ นิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ซัฟฟีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประเภท คือ ทางตรง (Linear) ปรับเปลี่ยน (Adaptive) และตีความ (Interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การบริหารงานการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น มีหลายประเด็นที่ควรแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาของสถานศึกษา จะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของงานในแต่ละด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY