

การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

หยดฟ้า ราชมณี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

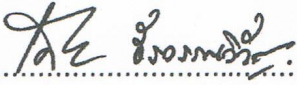
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์)

คณะสถิติประยุกต์

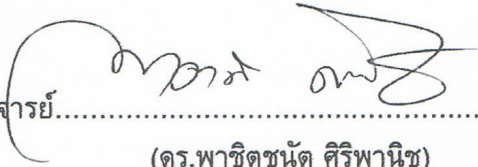
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

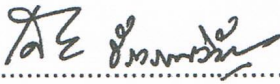
2554


การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
หยุดฟ้า ราชมณี
คณะสถิติประยุกต์

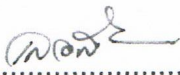
รองศาสตราจารย์..........ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์)

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.พาชิตชนัด ศิริพานิช)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์)

อาจารย์..........กรรมการ
(ดร.รติพร ถึงฝั่ง)

อาจารย์..........คณบดี
(ดร. เลอसरต์ โปสุวรรณ)
กันยายน 2554

บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ชื่อผู้เขียน	นางสาวหยดฟ้า ราชมณี
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์)
ปีการศึกษา	2554

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์) เพื่อศึกษาการดำเนินการและระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ภูมิสองชั้นตอน (Two – Stage Stratified Random Sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที (t – test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้งด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้มีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการดำเนินการในด้านการประเมินสถานภาพการจัดวางทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และพบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์

(4)

ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ได้แก่ อายุของผู้อำนวยการโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียน ซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ควรจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว

ABSTRACT

Title of Thesis	The Strategic planning of the elementary schools in The South of Thailand
Author	Miss Yhodpha Ratmanee
Degree	Master of Science (Applied Statistics)
Year	2011

The objectives of this study were 1) to describe the magnitude and the nature of problems in conducting strategic planning of the elementary schools in the South of Thailand. 2) to compare problems related to strategic planning between the elementary schools in the Upper and the Lower South. 3) to analyze factors influencing the level of problems experienced by directors of the elementary schools in the South. 4) to study suggestions and recommendations to improve the performance in strategic planning activities from the school directors viewpoints. This study used a mixed methods design. The quantitative data were collected from 330 school directors. Two – stage stratified random sampling was used to obtain the studied sample. Descriptive statistics, T-test and multiple regression were used to analyze the data.

Results of the study showed that directors of the elementary schools in the South of Thailand completed all six stages of the strategic planning, which were preparing for the readiness to start the process, analyzing data on the school's contexts, assessing the school's status, setting the school's direction, identifying the school's strategies, and formulating and reviewing the school's strategic plan. The overall strategic planning problem encountered by the directors of the elementary schools was at a high level. In addition, the elementary schools in the Lower South experienced more problem than the Upper South. Regarding factors influencing level of strategic planning problems in the overall and in the Upper South elementary schools, it was found that age of school directors and the number of school's teachers were statistically significant. However, in the Lower South only the number of school's teachers was statistically significant.

(6)

The Southern elementary school directors recommended that the database of relevant school contexts should be well established. Besides, the school contexts and environments should be analyzed based on the available data, not by personal feeling, and finally high participation from all parties of the school personnels is necessary in the entire process of strategic planning.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้สำเร็จลุล่วงได้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ ซึ่งทำให้การศึกษาครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ดร.เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัย ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ดร.พาชิตชนัด สิริพานิช และดร.รติพร ถึงฝั่ง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาครั้งนี้รวมทั้งกรุณาพิจารณาและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามและเจ้าหน้าที่ของคณะสถิติประยุกต์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องในการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนๆที่รักทุกคนของผู้วิจัย สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือที่มีให้มาโดยตลอด ทำยที่สุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณและขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่ คุณวิโรจน์และคุณวรรณยุพา ราชมณี ผู้ซึ่งเป็นคุณพ่อและคุณแม่ของผู้วิจัยที่ เป็นผู้ช่วยส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นเตือนและเป็นกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจ

หยดฟ้า ราชมณี

กันยายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(14)
สัญลักษณ์และคำย่อ	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	5
2.1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์	5
2.1.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์	6
2.1.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา	8
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย	36
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	38
3.3 นิยามปฏิบัติการ	39
3.4 ประชากรและตัวอย่าง	40

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	43
3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	44
3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.9 เกณฑ์ของคะแนนแบบสอบถาม	47
บทที่ 4 ผลการศึกษา	48
4.1 ลักษณะพื้นฐานของตัวอย่าง	48
4.2 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้	54
4.3 ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้	65
4.4 เปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง	78
4.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้	91
4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถม ศึกษาในภาคใต้	97
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
5.1 สรุปผลการศึกษา	104
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	108
5.3 ข้อเสนอแนะ	110
บรรณานุกรม	112
ภาคผนวก	117
ภาคผนวก ก จดหมายอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	118
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	123
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์	133
ภาคผนวก ง ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity)	138
ประวัติผู้เขียน	142

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัดที่อยู่ในขอบเขตการศึกษา	41
3.2 จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งหมดและขนาดตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัด ตัวอย่าง	42
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เมื่อคำนวณด้วยสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) จำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านของ การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน	45
4.1 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ของผู้อำนวยการโรงเรียน	49
4.2 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานของ โรงเรียน	51
4.3 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการ การวางแผนกลยุทธ์	52
4.4 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน	54
4.5 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน	55
4.6 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน	57
4.7 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการจัดวางทิศทางของ โรงเรียน	59
4.8 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน	61
4.9 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	63

4.10	ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ ประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน	64
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับ สภาพของโรงเรียน	66
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน	67
4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน	69
4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	71
4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	73
4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการยกย่องและการตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์	74
4.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน	77
4.18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	78
4.19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	80
4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	82

4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	84
4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	86
4.23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าที ของด้านการยกกร่งและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	88
4.24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ในภาพรวมและสถิติทดสอบค่าที	90
4.25	อัตราส่วนร้อยละ (percentage distribution) ของคะแนนเฉลี่ยระดับปัญหา ในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และภาคใต้ตอนล่าง	91
4.26	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม	92
4.27	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน	94
4.28	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง	96
4.29	ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับ สภาพของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย	97
4.30	ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย	98
4.31	ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการประเมินสถานภาพ ของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย	99

- | | | |
|------|--|-----|
| 4.32 | ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของ
โรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย | 100 |
| 4.33 | ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ
โรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย | 101 |
| 4.34 | ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการยกร่างและการตรวจสอบ
ทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย | 102 |

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์	7
2.2 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์	12
2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน	17
2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	17
2.5 ตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOTMatrix)	23
2.6 ตัวอย่างสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพของโรงเรียน	24
2.7 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์	26
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	37

สัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	แทนค่าเฉลี่ย
S.D.	แทนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Min	แทนค่าที่น้อยที่สุด
Max	แทนค่าที่มากที่สุด
b	แทนค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ ความถดถอย ซึ่งมีหน่วยเดียวกับ ตัวแปรตาม
BETA (β)	แทนค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย มาตรฐาน ซึ่งไม่มีหน่วย
SE_b	แทนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของ b
t	แทนค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์ การถดถอย β_i และค่าคงที่ β_0
p – value	แทนเกณฑ์ในการทดสอบสมมติฐาน เมื่อเทียบกับระดับนัยสำคัญ
R^2	แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ทั้งหมด
F – Test	แทนค่าสถิติทดสอบสำหรับการ วิเคราะห์ ANOVA ที่ใช้ทดสอบ สัมประสิทธิ์การถดถอยบางส่วน
S.E. of regression	แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของการประมาณค่าตัวแปรตาม ซึ่งมีหน่วยเดียวกับตัวแปรตาม

Durbin – Watson

n

P

Z

e

แทนค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็น

แทนขนาดตัวอย่าง

แทนสัดส่วนของประชากรที่มี

พฤติกรรมเหมาะสม

แทนระดับความเชื่อมั่นหรือระดับ

นัยสำคัญทางสถิติ

แทนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้

เกิดขึ้นได้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การศึกษา” เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและการจัดการศึกษาต้องเป็น ไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: ม.ป.ป.) จากข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการศึกษาคือสิ่งที่สำคัญมากสำหรับมนุษย์ จนอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาคือหัวใจของความเป็นมนุษย์ คนทุกคนจะได้ชื่อว่าเป็น มนุษย์ได้ก็ต่ออาศัยการศึกษา นอกจากนี้ การศึกษายังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ กานต์ เสกขุนทด (2545:4) ได้กล่าวถึงการศึกษาต่อการพัฒนาประเทศว่า “การศึกษาเป็นรากฐานและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและการเมืองของประเทศ การที่จะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานและมีประสิทธิภาพดีพอที่จะพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแส โลกาภิวัตน์”

โรงเรียนประถมศึกษาถือเป็นหน่วยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับต้นๆที่สำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีกระบวนการบริหารที่ดีที่นำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษา ยิ่งในปัจจุบันสภาพการจัดการศึกษาพบว่าจะมีการพัฒนาช้า ไม่สนองความต้องการของผู้เรียน สังคม ประเทศชาติและก้าวไม่ทันกระแส โลกาภิวัตน์ (สุมัยดา อาวังการิม, 2553) จากเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา 4 ด้านขึ้น ได้แก่การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการปฏิรูปหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนและ

การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการใช้แผนยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งเน้นสู่การศึกษาที่เป็นเลิศ (เสกสรร หมูวิเศษ, 2552)จากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนจึงมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานมากขึ้นกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น มีแผนกลยุทธ์ มีแผนปฏิบัติการ มีธรรมนูญโรงเรียน มีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทุกโรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทุกโรงเรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของตนให้สูงขึ้น มีการเรียนรู้และแก้ปัญหาที่เกิดจากการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับกำหนัดการในการบริหาร ของแต่ละ โรงเรียนด้วยเช่นกัน (เฉลิม มั่งปิ่นกลาง, 2542: 87)

ดังนั้นการวางแผนการดำเนินการในการบริหารหรือที่เรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญมากและถือเป็นกิจกรรมแรกที่โรงเรียนจะต้องจัดทำเพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงานแนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเองและเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์ ปัจจุบันโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาโดยได้กำหนดนโยบายให้โรงเรียนทุกระดับจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน รู้จุดแข็ง จุดอ่อนและสถานการณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่โรงเรียนต้องการในอนาคตเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ที่สำคัญแผนกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคบางประการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะช่วยให้ระบบการบริหารงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนเช่นกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แต่ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจจะต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย เช่น ขาดบุคลากรในการทำหน้าที่เป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์ ขบประมาณที่มีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุน การดำเนินการตาม

แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหาทางด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ถือเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นกัน แต่นอกจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้ว ยังถือเป็น โอกาสที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับรูปแบบและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในอนาคตให้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจึงจำเป็นต้องทบทวนแนวคิดและทิศทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียนในอนาคต

ด้วยความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียนดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ จึงสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ เนื่องจากภาคใต้ถือว่าเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Culture diversity) ซึ่งความหลากหลายนี้ครอบคลุมถึงเรื่องชาติพันธุ์ ภาษาความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ศาสนาและความเชื่อ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงเป็นไปท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมเช่นกัน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีนักเรียนนับถือศาสนาพุทธและศาสนาอิสลามอยู่ด้วยกัน ถือเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมากที่จะต้องบูรณาการหลักการเรียนการสอนแบบศาสนาพุทธและศาสนาอิสลามให้ไปด้วยกันได้ จากสาเหตุดังกล่าวภาคใต้จึงเหมาะที่จะทำการศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ และเป็นข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหามาในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
4. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหามาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ในการศึกษาเรื่องการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ครั้งนี้ ทำการศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนใน 6 ด้าน ต่อไปนี้

1. ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน
2. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน
4. ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน
5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
6. ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

1.3.2 การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษากับผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
2. เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์

2.1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

2.1.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

2.1.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา

2.1.3.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

2.1.3.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

2.1.3.3 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

2.1.3.4 แนวทางการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1.3.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์

2.1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2540: 793) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาว โดยองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objective) หรืออาจหมายถึงการวางแผนรวม หรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม หรือหมายถึงแผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

ประโชก ชุมพล (2538: 4) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์การเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้้องค์การอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่มีอยู่ขององค์การนั้นๆ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนงานแต่เป็นแผนงานที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์การเข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สุพาดา สิริกุดตาและคณะ (2543: 3) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างขวางของกิจกรรมองค์การในระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

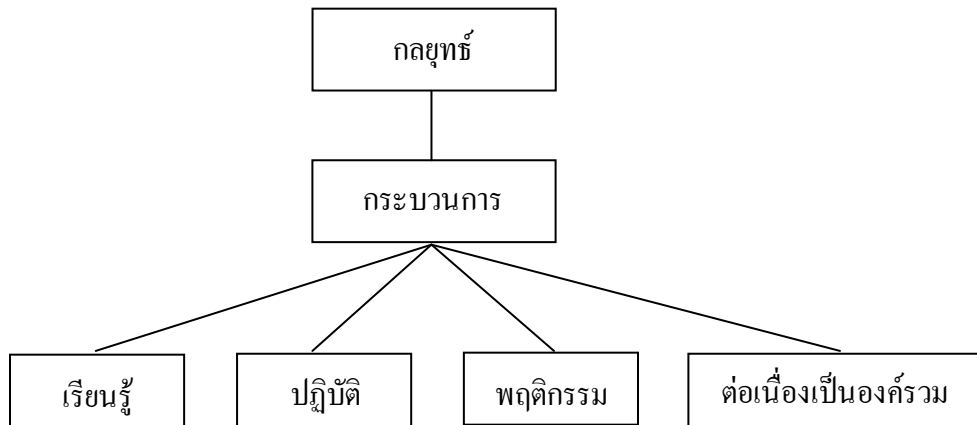
สุพจน์ ทราชแก้ว (2545: 67) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การว่าองค์การควรจะทำอย่างไร เทำไหรและทำอย่างไร

ดังนั้นแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ และเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์การ เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากร การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การในระยะยาว โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.1.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 67-68) กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนที่มีความสำคัญต่อองค์การมากที่สุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้้องค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นองค์รวม ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 กิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์

แหล่งที่มา: กรมสามัญศึกษา, 2545: 5.

จากภาพประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อให้ท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยน กระบวนทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่าง สมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณนางาน และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่าภาวะผู้นำ ความเปิดกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นองค์รวม เราควรกำหนดคกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบกรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวรคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพเหมาะสมกับสถานภาพขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

2.1.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์เริ่มต้นมาจากวงการทหารที่จัดทำเพื่อทำศึกสงคราม ต่อมามีการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการธุรกิจและขยายอย่างกว้างขวางในช่วงปี ค.ศ.1930 เป็นต้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ผลสำเร็จจากการวางแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้ทุกวงการตื่นตัวและกลายเป็นแนวคิดหลักของการปฏิรูปกระบวนการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 1)

2.1.3.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กล่าวว่าการวางแผน ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกรูปแบบ แม้แต่ในชีวิตประจำวันก็มีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่มีการอบและทิศทางการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคต ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการทางด้านบริหารหลายท่านนำเสนอความหมายของแผนกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ไว้ในแง่มุมต่างๆ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 13) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดพันธกิจ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องเป็นการวางแผนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อตกลงในการตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย

ไพโรจน์ คิ้ววิเศษ (2543: 82) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์คือการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งการตัดสินใจและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลายและเลือกกลยุทธ์ในการทำงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544: 73-74) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้สถานศึกษาเห็นว่า ขณะนี้ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใดและจะไปถึงจุดนั้นได้ด้วยวิธีใด แผนกลยุทธ์ทำให้มองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาได้ทั้งหมด ทำให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการควบคุมในอนาคตและที่สำคัญสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 5) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ที่จะกระทบกับสถานศึกษา เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องปราบปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 47) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI)

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการ ขั้นตอน การกำหนด วัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่ม พิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดพันธกิจและ เป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.3.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

เอกชัย จันทรโสภาส (2552) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารการจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงานเพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
- 4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

Robbins and Coulter (1996: 43, อ้างถึงใน ชัยโรจน์ มีแดง 2543: 3-4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน
- 2) เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) เพื่อกำหนดแนวทางการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) เพื่อสร้างความผูกพันในหมู่บุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 5) เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 7) เพื่อพัฒนาแนวทางการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 8) เพื่อลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคต
- 9) เพื่อระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- 10) เพื่อการสำรวจและจัดสิ่งที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543: 8-10) ได้รวบรวมความสำคัญจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศไว้ ดังนี้

- 1) การวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้นจึงช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน
- 2) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายสำหรับโรงเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับรู้ นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
- 3) แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย
- 4) การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติ และข้อมูลข่าวสารๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น คุณต์และ โอคอนเนลล์ กล่าวว่า “ถ้าปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจและการกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม”

จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

5) การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่างๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณาทดลองและทดสอบอย่างละเอียดถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้นสาระสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

6) การวางแผนมีส่วนช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น โรงเรียนมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนต้องอาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคตและทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ” นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้อง ประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

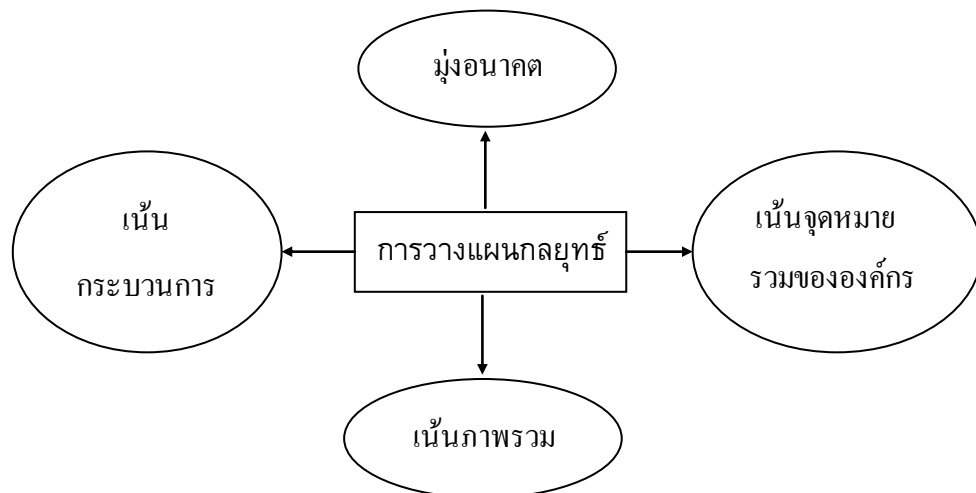
7) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาตามหลักการของแผนขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจใดๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการมีการวางแผนย่อมหมายถึงการมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามต้องการ ได้

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับสถานศึกษา เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการขั้นตอนที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1.3.3 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ โดยสรุปได้ 4 จุดเน้น ดังนี้

- 1) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
- 2) เน้นจุดหมายรวมของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด
- 3) เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรกลมจากการกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่
- 4) เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้านเฉพาะส่วนหรือวางแผนงานโครงการแต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 21.

2.1.3.4 แนวทางการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

ชัยโรจน์ มีแดง (2543: 18-35) กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) การดำเนินการเองของบุคลากรภายในสถานศึกษา รูปแบบดำเนินการส่วนใหญ่จะจัดตั้งเป็นคณะทำงานในการวางแผน ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูในโรงเรียน
- 2) การร่วมกันดำเนินการระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคคลภายนอกก็อาจจะเชิญนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีประสบการณ์ หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาในฐานะที่ปรึกษาให้คำแนะนำหรือมีส่วนช่วยจัดการก็ได้ วิธีนี้จะช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากขึ้น

รูปแบบและวิธีดำเนินการ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ขั้นที่ 2 การกำหนดสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน
- ขั้นที่ 3 การกำหนดสถานภาพขององค์กรในอนาคต
- ขั้นที่ 4 การกำหนดภารกิจ
- ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์
- ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์
- ขั้นที่ 7 การกำหนดเป้าหมาย

ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และ กรอบประมาณการรายจ่าย

ล่วงหน้าระยะปานกลางของกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 1-3) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นเตรียมการ
 - (1) สร้างความตระหนักและความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - (2) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนครูจากหมวดฝ่ายและงาน ผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามความเหมาะสมกับขนาดสถานศึกษา (ไม่ควรน้อยกว่า 25 คน) แต่ถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กควรใช้ครูทั้งสถานศึกษา สำหรับผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและสนใจด้านการจัดการศึกษาและเข้าใจสภาพพื้นฐานของชุมชนเป็นอย่างดี
 - (3) ควรแจกเอกสารชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและเอกสารการวางแผนกลยุทธ์ ให้คณะกรรมการร่างกลยุทธ์สถานศึกษาเพื่อนำไปศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์

(4) ประชุมคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อทบทวนทำความเข้าใจเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางอีกครั้ง

2) ขั้นตอนดำเนินการ

- (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- (2) ประมาณสถานภาพของโรงเรียน
- (3) จัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- (4) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
 - กลยุทธ์ระดับองค์การ
 - กลยุทธ์ระดับแผนงาน
- (5) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ระดับแผนงาน
- (6) จัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ
- (7) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

3) ขั้นตอนแสดงผลความสำเร็จ

- (1) จัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางฉบับร่าง
- (2) นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางฉบับร่างต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม เพื่อรับข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง
- (3) ปรับร่างกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ
- (4) นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด
- (5) นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งควรยึดหลักสำคัญ ดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร (Participation of Administrative Partnership) ซึ่งอาศัยองค์ประกอบ 2 ประการ ดังนี้

(1) ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ความสนิทสนมแบบแน่น (Intimate) ความเคารพนับถือ (Respect) และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) เป็นการสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง

(2) ความเสมอภาคในการตัดสินใจ (Equity Participation) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีอิสระในการคิด การริเริ่ม และตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ หลีกเลี่ยงความรู้สึกที่มีอคติส่วนตัวต่อประเด็นที่กำลังพิจารณาและการหาข้อยุติ

2) หลักการประชาธิปไตยที่เคารพสิทธิขั้นพื้นฐานในการคิด การแสดงความคิดเห็น การรับฟัง การใช้เหตุและผลในการหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน

3) ใช้การประชุมปฏิบัติการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสม ข้อเสนอที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ควรมีการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การประเมินสภาพของโรงเรียนและการจัดวางทิศทางการศึกษาของโรงเรียน ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 ประชุมปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงานและจัดทำโครงการสร้างแผนงานและโครงการใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 3 ประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ใช้เวลา 2 วัน

4) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้การจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

(1) มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอและมีความสามารถที่จะให้การนิเทศคณะทำงานได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อถือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(2) มีกระบวนทัศน์ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและพัฒนาตนเองให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่อยู่เสมอ

(3) มีภาวะผู้นำสูงเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางสร้างแรงยึดเหนี่ยวภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด (Collaboration)

(4) ให้การสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและการจัดทำรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ในทุกรูปแบบทั้งด้านขวัญกำลังใจ และ วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ

(5) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Administration) ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้ร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมการวางแผน ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบผลที่จะเกิดขึ้นและตามมา

(6) ใช้หลักการกระจายความรับผิดชอบไปสู่หน่วยงานย่อย เพื่อสร้างพลังของการทำงาน การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีขั้นเตรียมการ โดยแต่งตั้งคณะทำงาน เตรียมข้อมูล ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อน จากนั้นจึงเป็นขั้นดำเนินการ โดยมีภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประเมินสถานภาพองค์กร การจัดวางทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ การระดมสมองและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมทั้งยกร่าง ทบทวนและนำเสนอกลยุทธ์

2.1.3.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545: 16-18) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

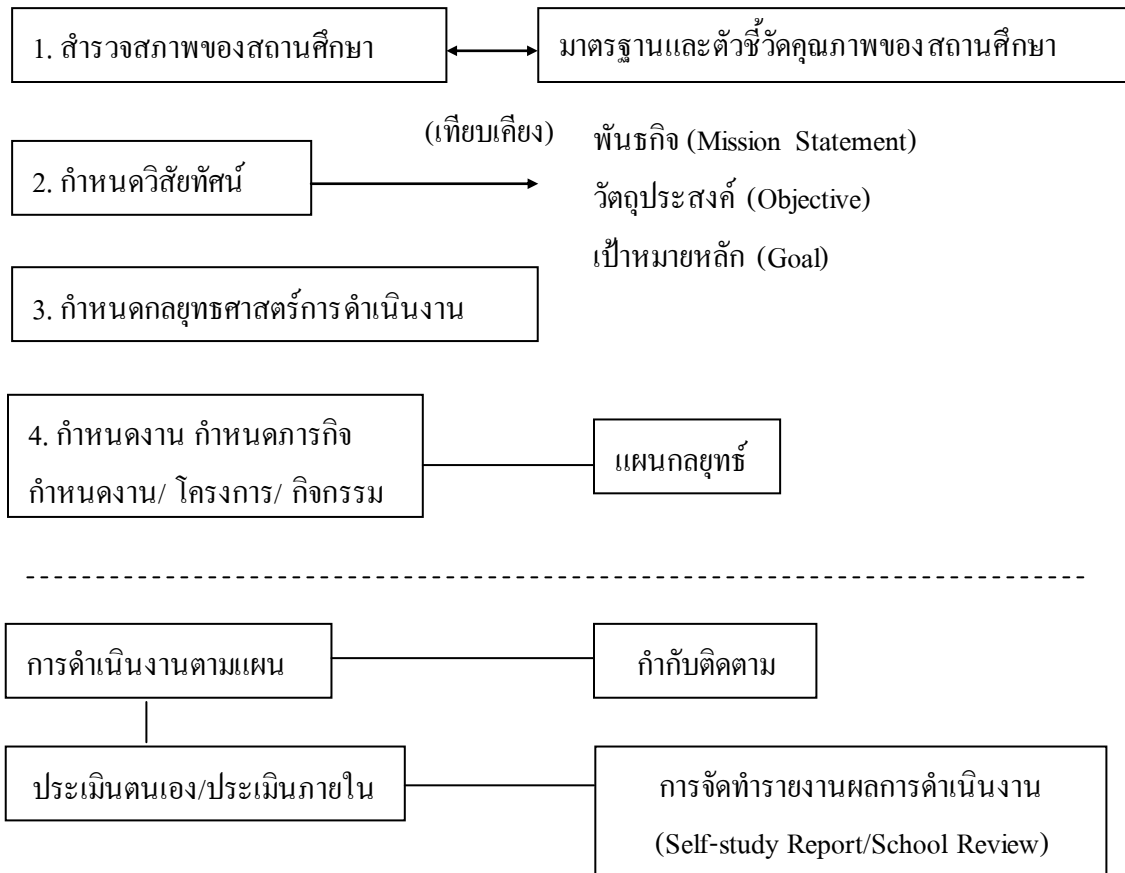
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษาเป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

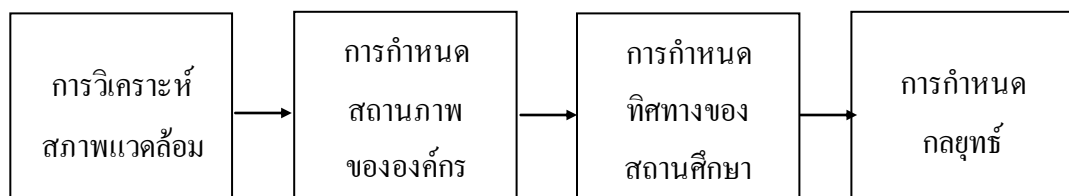
กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน

แหล่งที่มา: เสาวนิต ชัยมุสิก, 2545: 16-18.

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 17) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาคือ 2 ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

แหล่งที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก, 2545: 17.

Kotler and Murphy (1981: 94, อ้างถึงใน ไพโรจน์ คิ้วพิเศษ 2543: 86-88) ผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design)
- ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบปฏิบัติงาน (System Design)

กรมสามัญศึกษา (2544: 9) มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลางระดับโรงเรียน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน
- 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5) การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์
- 6) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์
- 7) การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ
- 8) กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง

เสกสรร หมูวิเศษ (2552) กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1) ทบทวนภารกิจของโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนมีขอบข่ายงานและภาระหน้าที่อะไรบ้างและสามารถทราบว่ามีอะไรเป็นงานหลัก งานรองและงานสนับสนุน รวมทั้งได้ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวิเคราะห์ความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น

3) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในหน่วยงาน และการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อขององค์กรด้วย เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะสะท้อนอนาคตของหน่วยงาน

ภารกิจ เป็นสิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดหมายปลายทางตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคตโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้

4) กำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ เป็นยุทธวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้

5) จัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแผนงาน /โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละปี มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและแต่ละแผนงาน /โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้

6) ดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนงาน /โครงการ

7) ประเมินผลและรายงาน เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการนำแผนปฏิบัติหรือไม่อย่างน้อยเพียงใด มีอุปสรรคและปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไข บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างไรบ้าง นอกจากนี้จะต้องรายงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู คณะกรรมการโรงเรียน/ชุมชน และ หน่วยงานที่โรงเรียนสังกัดเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนด้วย

ดังนั้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการบูรณาการทั้งในเชิงแนวคิด ค่านิยมและความเชื่อของหน่วยงานและการวิเคราะห์สถานภาพที่เป็นจริงของหน่วยงานด้วยนอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทาง การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนตามคาดหวังและความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจโดยมี 6 ด้านที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาดังนี้ คือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และสุดท้ายด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

1) ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน

ดวงแขงเจริญ(2553) ได้กล่าวถึงการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กรในระดับโรงเรียนเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียนประเด็นที่ควรรวบรวมข้อมูลมี ดังต่อไปนี้

(1) ประวัติความเป็นมาของ โรงเรียน เช่นปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พัฒนาการ/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีต เกียรติประวัติ สัญลักษณ์ ค่านิยม ปรัชญา เป็นต้น

(2) สภาพปัจจุบัน

- โครงสร้างการบริหาร

- บุคลากร เช่น อัตรากำลัง/ คุณวุฒิ/ ประสบการณ์/ อายุเฉลี่ย/

อัตราเงินเดือนเฉลี่ย/ อัตราครุภัณฑ์นักเรียน/ ปริมาณงานเฉลี่ย/ อัตราเงินเดือนครุต่อหน่วย(เงินเดือนเฉลี่ย/ อัตราส่วนนักเรียนต่อครู)/ ความสามารถพิเศษและศักยภาพที่เป็นจุดเด่น การได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ (ปริมาณ/ ประเภท) ในรอบปีที่ผ่านมา

- การเงิน-งบประมาณ ระบุรายรับและแหล่งที่มาของรายรับทุกประเภทในรอบ 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา

- อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งในแง่ปริมาณ อายุ/สภาพการใช้งาน/วัสดุประสงค์การใช้งาน เช่น ห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการ ห้องสมุด สภาพลักษณะของสื่อ วัสดุอุปกรณ์และแหล่งสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน

(3) ภาระที่โรงเรียนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ แผนงานหรือโครงการตามนโยบายของต้นสังกัดที่โรงเรียนมีส่วนรับผิดชอบ ซึ่งอาจจำแนกเป็นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป โดยระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการและตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

(4) สภาพการดำเนินการที่ผ่านมา

- ระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน/โครงการ และการนำผลการประเมินไปใช้

- สภาพผู้เรียน เช่น สภาพตัวอ่อน ร้อยละของประชากรวัยเรียน อัตราการเข้าเรียน 3 ปีซ้อนหลัง อัตราการออกระหว่างปี (ออกกลางคัน) 3 ปีซ้อนหลัง (รวมทั้งเสียชีวิต พิกัด ต้อง โทษ) อัตราการเข้าเรียนระหว่างปี อัตราการจบการศึกษา 3 ปีซ้อนหลัง (ร้อยละของนักเรียนที่จบ ป.6,ม.3,ม.6) ในแต่ละปี เมื่อเทียบกับปีแรกเข้า (ป.1,ม.1,ม.4) ทู่นที่นักเรียนได้รับ อัตราการเรียนต่อและประกอบอาชีพของนักเรียนที่จบซ้อนหลัง 3 ปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซ้อนหลัง 3 ปี (ทั้งของโรงเรียน NT, O-NET) ทุกระดับชั้น จำแนกเป็นระดับชั้น รายวิชาและภาพรวมของโรงเรียน ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของโรงเรียน จำแนกตามมาตรฐานและตัวชี้วัด พร้อมข้อเสนอแนะ

- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา เป็นการสรุปผลการดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ระบุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลงานหรือผลผลิตทั้งที่เป็นปริมาณและคุณลักษณะ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ในแต่ละผลผลิตตามโครงการ

(5) สภาพแวดล้อมและชุมชน ได้แก่

- ที่ตั้งโรงเรียน (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน ในเขตพื้นที่บริการ)
- สภาพสังคมในเขตพื้นที่บริการ (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม อาชีพ สุขภาพอนามัย การศึกษา การเมือง)
- สภาพเศรษฐกิจ (รายได้และการกระจายของประชากร การมีงานทำ)
- ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

- อิทธิพลของนักการเมือง สื่อ องค์กรพัฒนาเอกชน ชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นนำไปใช้ประโยชน์เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศทางการศึกษาของโรงเรียน ที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนนำไปจัดทำดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อนำเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงภูมิหลังและพัฒนาการดำเนินการของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 17) กล่าวว่าการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กรในระดับสถานศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสถานศึกษา การทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไปซึ่งจะตอบคำถามสำคัญที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อม และการกำหนดทำที่เชิงกลยุทธ์ คำถามที่สำคัญที่ต้องการคำตอบ คือเราเป็นมาอย่างไร ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สถานศึกษาควรดำเนินการอย่างไร

เพื่อให้กระบวนการศึกษาสภาพของสถานศึกษาได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ทำให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนของสถานศึกษาควรดำเนินการ โดยตั้งคณะทำงานศึกษาสภาพของสถานศึกษาทำหน้าที่ปฏิบัติการตามขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้ว เช่น เอกสารที่ปรากฏ สภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา และถ้าสถานศึกษามีฐานข้อมูลและเอกสารที่เป็นระบบ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการได้ข้อมูลสนับสนุนการศึกษาสภาพทั่วไป
3. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา

4 ตรวจสอบทบทวนความครอบคลุมความถูกต้อง ถ้าเจอข้อผิดพลาดให้แก้ไขปรับปรุงแล้วแต่กรณี

5. เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน หากมีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมที่สำคัญให้ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม

2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยทั่วไปจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ

- ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

(2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์จะต้องเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วยดังนี้

- โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน
- การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน
- บุคลากร
- การเงิน
- วัสดุอุปกรณ์
- การบริหารจัดการ

3) ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

การประเมินสถานภาพของโรงเรียนเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

ดังนั้นหลังจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน จนสามารถสังเคราะห์โอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็ง และจุดอ่อนได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกันเพื่อสรุปเป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) หรือตาราง 2 x 2 ซึ่งผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมีความโน้มเอียงได้เป็น 4 กรณี ดังตารางและตัวอย่างของการอธิบายสถานภาพของโรงเรียนดังนี้

โอกาส : O (Opportunities)

จุดแข็ง : S (Strengths)	“เอื้อและแข็ง” (Stars)	“เอื้อแต่อ่อน” (Question Marks)	จุดอ่อน : W (Weaknesses)
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (Cash Cows)	“ไม่เอื้อและอ่อน” (Dogs)	

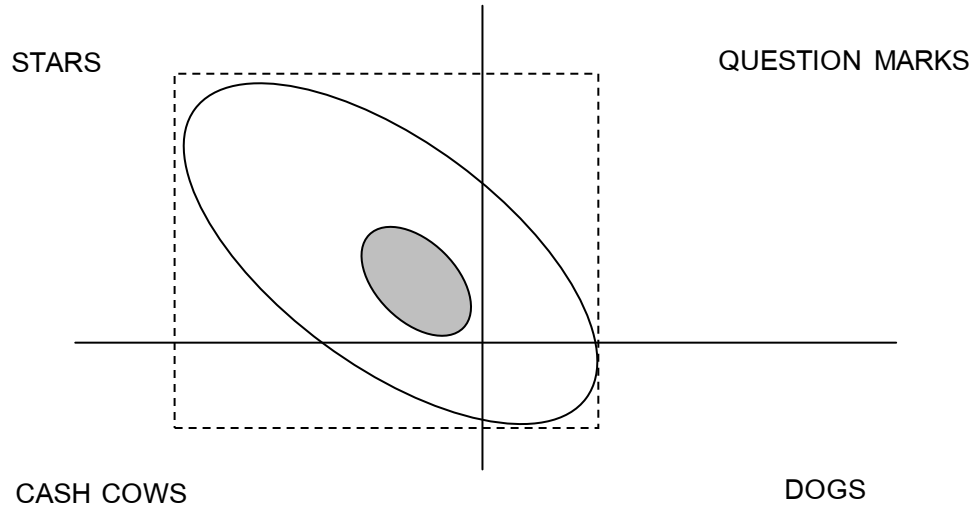
อุปสรรค : T (Threats)

ภาพที่ 2.5 ตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix)

แหล่งที่มา: กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.: 37-45.

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars)
2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question Marks)
3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash Cows)
4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจรตรอก” (Dogs)

ตัวอย่างผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพของโรงเรียน



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพของโรงเรียน
แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 25.

การอธิบายสถานภาพของโรงเรียน โดยแปลความหมายจากกราฟ (รูปไข่) เป็นการอธิบายสถานภาพของโรงเรียนจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อบอกให้ทราบว่าโรงเรียนมีสถานภาพเป็นอย่างไร และพื้นที่กราฟที่จะแสดงกรอบของการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นสีเข้มวงใน (ไข่แดง) คือ พื้นที่ที่โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้นเพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน สถานภาพของโรงเรียนที่ประเมินได้มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะ คือ

(1) ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่ง ดาวรุ่ง (Stars) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโต

(2) ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม (Question Marks) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในของโรงเรียนมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในโรงเรียน ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

(3) ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งสุนัขจิ้งจอก (Dogs) หมายถึงโรงเรียนมีปัญหาสมรรถนะภายในที่ต้องแก้ไขและยังไม่มีปัจจัยเอื้อ โรงเรียนควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

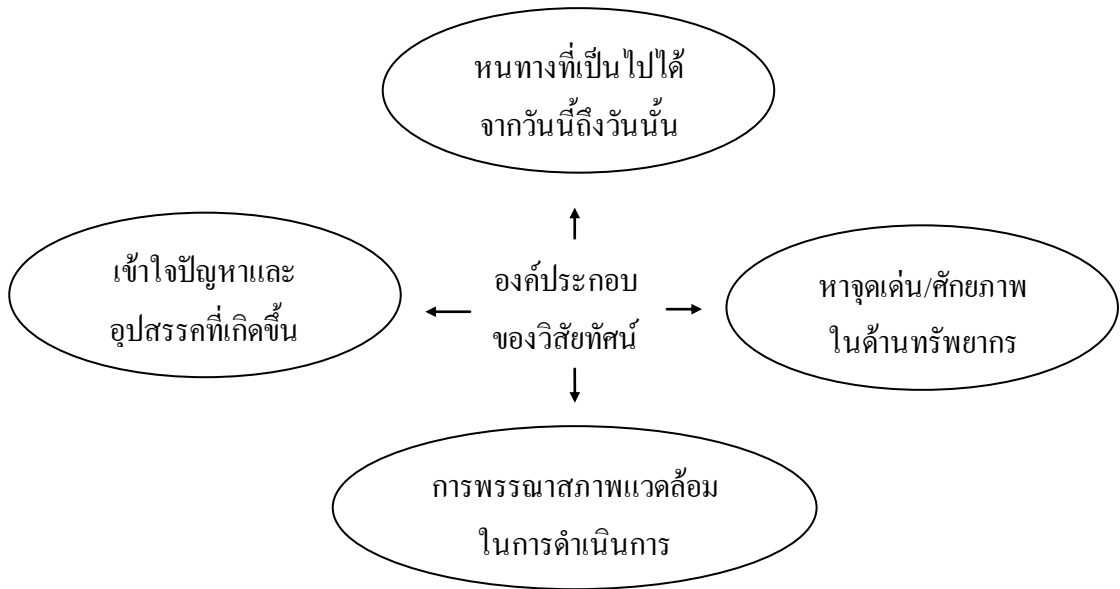
(4) ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows) หมายถึงโรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้หากสถานภาพของโรงเรียนอยู่ในตำแหน่งนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะภายในโรงเรียนเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตต่อไปเมื่อมีโอกาส

4) ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

การจัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทาง ในอนาคตของโรงเรียนจะทำให้เกิดการประสาน การจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:25) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดในให้กับนักเรียนและสังคม



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 25.

วิสัยทัศน์เป็นความต้องการขององค์กรในอนาคต ซึ่งครอบคลุมภารกิจและเป้าหมายที่เชื่อกันว่าจะทำให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต (What to be?) นั่นเอง

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 15) ได้กำหนดถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าจะต้องพิจารณาจาก ภารกิจและบทบาทหน้าที่ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบ สมรรถนะที่แตกต่างหรือจุดเด่นของโรงเรียน ค่านิยมหรือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป้าหมายที่พึงประสงค์หรือต้องการให้เกิดขึ้น สำหรับลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ ต้องทำทลายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ต้องคำนึงถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ และควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

(2) การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจเป็นสิ่งที่ต้องการระบุและต้องปฏิบัติ ซึ่งมีขอบเขตของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ริงสรรค มณีเล็ก (2545: 52) กล่าวว่า พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกลักษณะของหน่วยงานและสิ่งที่หน่วยงานกระทำอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 48-49) ได้นำเสนอการเขียนข้อความพันธกิจและองค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ดังนี้

1. การเขียนข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยมจุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์การ และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ (What to do?) เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการการศึกษาของโรงเรียน วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และ ประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน

(3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives /School Goals)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ว่า คือความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรและอย่างไรจากเรา และได้กล่าวถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. แสดงเหตุผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

2. ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม

3. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุด

4. ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน

5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

6. เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของโรงเรียนและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

กรมสามัญศึกษา(น.ป.ป.:49-52) ได้กล่าวถึง แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีหลายวิธี ดังนี้

1. ระบุระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน
2. ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา
3. ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษา
4. ระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
5. ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้
6. ระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่โรงเรียนตระหนักและยึดถือในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม

(4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการหาทางเลือกและเลือกทางเลือกหรือชุดของทางเลือกที่ดีที่สุดที่ใช้ในการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 28)

กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ SWOT
3. สร้างกลยุทธ์ทางเลือก
4. กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

5) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

(1) การกำหนดกลยุทธ์

- การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

- การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

- การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ คุณยพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อบำเนินการให้บรรลุผล

- การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิธีการทางตรง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร”

2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการตั้งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

(2) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

- ทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้

- พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามากๆ

- คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์ เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

- คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการ

(3) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา (SWOT analysis)

หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรคว่าสถานภาพโน้มเอียงไปในทางที่เอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียงเป็น 4 กรณี เหมือนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นในด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

(4) ระดับกลยุทธ์

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้สนองตอบและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องภารกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร และเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการเป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการมีอะไรบ้าง เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์

กรอบแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระยะยาว 3-5 ปี ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

6) ด้านการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

(1) ผู้ทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์

การยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้ผู้เขียนร่างจำนวน 1-2 คนและควรเป็นบุคคลที่รอบรู้และอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่ต้น โดยการนำร่างมาตรวจสอบทบทวนควรดูว่าเอกสารแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างมานั้น สื่อสารตรงประเด็นและครอบคลุมสาระสำคัญที่ควรร่วมคิดมาหรือไม่

(2) การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

โรงเรียนต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

- กลยุทธ์ที่กำหนดจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ บรรลุผลสำเร็จได้
- กลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมทุกเป้าหมาย และแต่ละ กลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน

- กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ในประโยชน์อย่างเต็มที่
- กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติ

(3) รูปแบบมาตรฐานของเอกสารแผน กลยุทธ์

- เอกสารแผนกลยุทธ์ควรมีความชัดเจนในสาระ ว่าด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ เข้าใจแนวคิด เป้าหมาย ประเด็น และลำดับความสำคัญที่เป็นจุดเน้นการดำเนินงานขององค์กร

- เอกสารแผนกลยุทธ์ไม่ควรบรรยายละเอียดมากเกินไป ควรเป็นสาระที่กลั่นกรองและกระชับ หากจำเป็นต้องเสนอรายละเอียดสำหรับผู้สนใจควรจัดอยู่ในภาคผนวก ทั้งนี้เพื่อง่ายต่อการใช้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจและการปฏิบัติจริง

(4) เค้าโครงแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในระยะเวลาหนึ่ง (3-5 ปี) แล้วยังถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกำหนดผลสำเร็จการดำเนินงานตามระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน แผนกลยุทธ์ดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งต้องผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหัวข้อสำคัญคือ ชื่อเอกสาร คำนำ สารบัญ บทสรุป วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ภาพรวมของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ของสถานศึกษา โครงสร้างแผนงานและโครงการ

แผนงบประมาณระยะปานกลาง แหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ บทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน ภาคผนวก

ดังนั้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางในอนาคต โดยต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศและการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพ กำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยอาศัยความร่วมมือของทุกคน เพื่อให้ได้โอกาสและทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาให้โรงเรียนไปสู่จุดหมายที่วางไว้ในอนาคตได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรพิมล ชินภักดี (2546: 87-88) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

บุญศรี ไชยบุศดี (2546: 97-101) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาคือจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและใหม่อยู่เสมอ สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

ปราณี เอื้อศิลามงคล (2547: 59) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

ทักษิณี สุวรรณภา (2547: 102-103) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพ

ของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ

สมชาย สุขผึ้ง (2547: 79) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงตรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินสภาพของโรงเรียน ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ

อารีย์ พูลมา (2547: 84-86) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาและมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

วิระ รัชามิตร (2548: 95-97) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอน ช่วงชั้นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการกำหนดผลผลิตหลัก ตามลำดับ

ประคอง บุญสร้าง (2549: 71) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจะเขียงตรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาและด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ตามลำดับ

ธวัชชัย บำรุงยศ (2550: 53-55) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการจัดวางทิศทางขององค์กร และด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

วิโรจน์ พลพันธ์ (2551: 103-105) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านคือด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

ด้านการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้นก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน (เล็ก กลาง ใหญ่) มีระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน และจากการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ควรจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันที่สุดควรยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์

มนู เมืองมุงคุณ (2552: 65) ได้ศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการดำเนินการตามแผน ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและ โครงการ และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ตามลำดับ และให้ข้อเสนอแนะ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ ควรกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ได้แก่ บุคลากรและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ได้แก่ ควรกำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลและรายงาน ได้แก่ ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

วรรณ สุภาพุฒ (2553: 85) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรชด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

และเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล โดยระหว่างดำเนินการผู้อำนวยการโรงเรียนอาจประสบปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นแตกต่างกัน เช่น สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือภาระงานไม่ตรงกับหน้าที่ถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

บทที่ 3

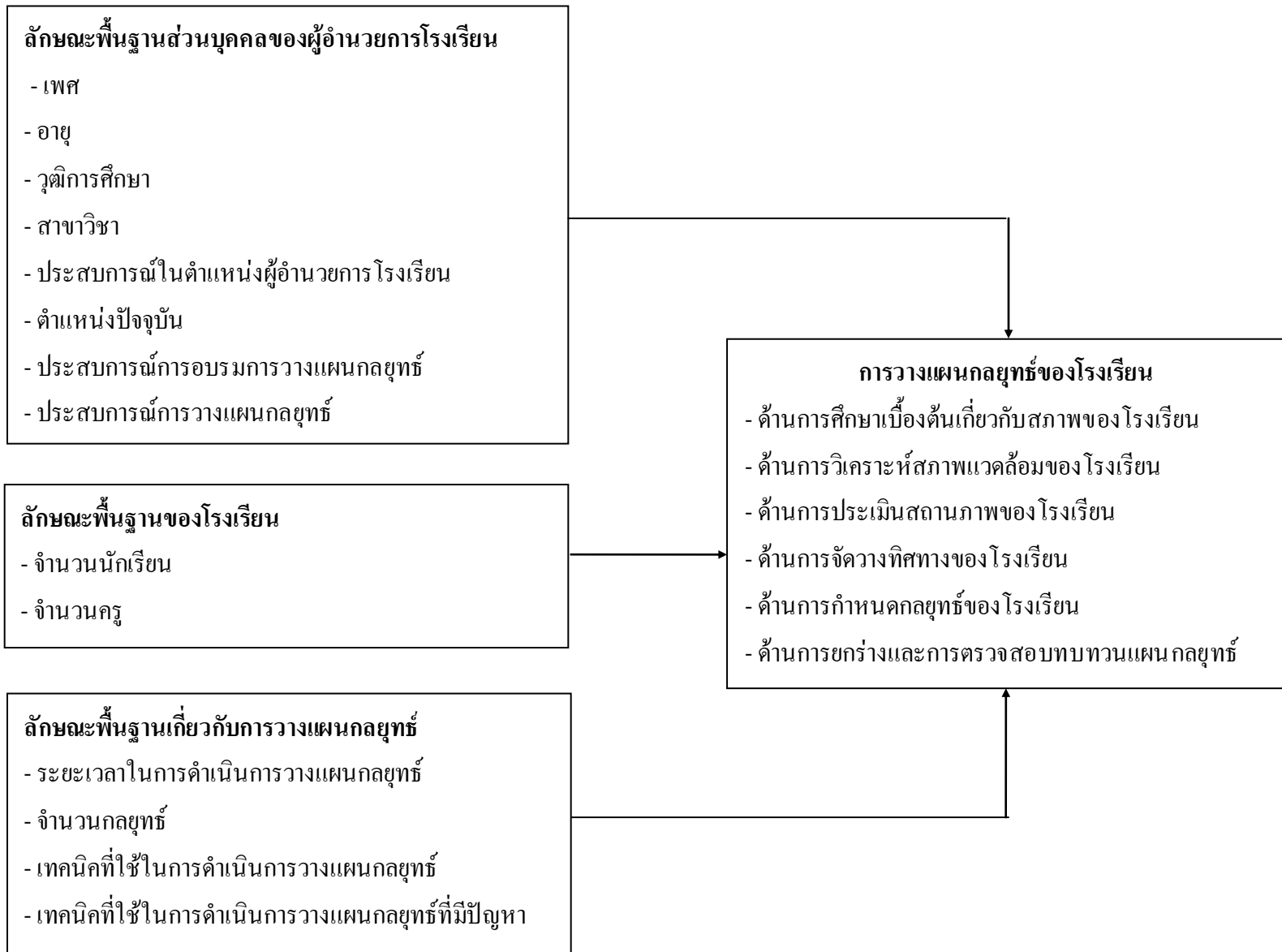
กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เนื่องจากเก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ
- 3.4 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 เกณฑ์ของคะแนนแบบสอบถาม

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรและมาตรวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล

เพศ	มาตรวัดนามบัญญัติ
อายุ	มาตรวัดเรียงลำดับ
วุฒิการศึกษา	มาตรวัดนามบัญญัติ
สาขาวิชา	มาตรวัดนามบัญญัติ
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน	มาตรวัดเรียงลำดับ
ตำแหน่งปัจจุบัน	มาตรวัดนามบัญญัติ
ประสบการณ์การอบรมการวางแผนกลยุทธ์	มาตรวัดนามบัญญัติ
ประสบการณ์การวางแผนกลยุทธ์	มาตรวัดนามบัญญัติ

ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

จำนวนนักเรียน	มาตรวัดเรียงลำดับ
จำนวนครู	มาตรวัดเรียงลำดับ
ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	
ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์	มาตรวัดเรียงลำดับ
จำนวนกลยุทธ์	มาตรวัดเรียงลำดับ
เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	มาตรวัดนามบัญญัติ
เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีปัญหา	มาตรวัดนามบัญญัติ

ตัวแปรตาม

การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	มาตรวัดอันตรภาค
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	มาตรวัดอันตรภาค
ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	มาตรวัดอันตรภาค
ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	มาตรวัดอันตรภาค
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	มาตรวัดอันตรภาค
ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	มาตรวัดอันตรภาค

3.3 นิยามปฏิบัติการ

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง สามารถเอาชนะคู่แข่งและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน คือ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สภาพทั่วไปของโรงเรียน เพื่อให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน ทั้งทางตรงทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาส หรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน หมายถึง ขั้นตอนการประมวลผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินว่าโรงเรียนมีสถานภาพใด อยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน

ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ หมายถึง การที่บุคคลที่รอบรู้และอยู่ ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ต้น นำร่างแผนกลยุทธ์มาตรวจสอบทบทวนร่วมกันว่าแผน กลยุทธ์ที่ยกย่องมานั้น สื่อสารตรงประเด็นและครอบคลุมสาระสำคัญที่ได้รับความคิดมาหรือไม่

ระดับปัญหาในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง คะแนนที่ได้จากการที่ผู้อำนวยการ วิทยาลัยได้ประเมินปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวาง ทิศทางของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 14 จังหวัดของภาคใต้ คือ ชุมพร สุราษฎร์ธานี พังงา ระนอง กระบี่ นครศรีธรรมราช ภูเก็ต ตรัง พัทลุง สงขลา ยะลา นราธิวาส ปัตตานี และสตูล

3.4 ประชากรและตัวอย่าง

3.4.1 ประชากร

ประชากร คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 จำนวนทั้งสิ้น 4,050 คน

3.4.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การกำหนดขนาดตัวอย่างในครั้งนี้ เป็นการสุ่มจากประชากร โดยใช้แผนการสุ่มแบบ Two – Stage Stratified Random Sampling

ขั้นที่ 1 จังหวัดในภาคใต้มีทั้งหมด 14 จังหวัด ใช้แผนการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 2 ชั้นภูมิ ตามหลักการแบ่งเขตพื้นที่ด้วยระบบรหัสไปรษณีย์ของกรมไปรษณีย์โทรเลข (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2554) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัดที่อยู่ในขอบเขตการศึกษา

	จังหวัด	จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียน
ชั้นภูมิที่ 1		
ภาคใต้ตอนบน	ชุมพร	253
	สุราษฎร์ธานี	497
	พังงา	160
	ระนอง	88
	กระบี่	229
	นครศรีธรรมราช	736
	ภูเก็ต	49
ชั้นภูมิที่ 2		
ภาคใต้ตอนล่าง	ตรัง	282
	พัทลุง	245
	สงขลา	474
	ยะลา	213
	นราธิวาส	342
	ปัตตานี	320
	สตูล	162
	รวม	4050

แหล่งที่มา: สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553

ขั้นที่ 2 จากนั้นจึงทำการสุ่มจังหวัดในแต่ละชั้นภูมิมาชั้นละ 2 จังหวัด และใช้แผนการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการสุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงนำมาคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตร

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

โดยที่ N แทนขนาดประชากร

และ $n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2}{4e^2}$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

Z คือ ระดับความเชื่อมั่นหรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 และ $z_{0.025}$ เท่ากับ 1.96 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 4.7 %

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งหมดและขนาดตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดตัวอย่าง

จังหวัด	จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียน	ขนาดตัวอย่าง
ภาคใต้ตอนบน		
กระบี่	229	55
นครศรีธรรมราช	736	177
ภาคใต้ตอนล่าง		
พัทลุง	245	59
สตูล	162	39
รวม	1372	330

3.4.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกันในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 15 คน โดยจะใช้เกณฑ์ในการสุ่มจาก 2 เกณฑ์ ดังนี้

- จำนวนนักเรียน คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตามขนาดต่อไปนี้
 - นักเรียน 1 – 120 คน (โรงเรียนขนาดเล็ก) จำนวนตัวอย่าง 5 คน
 - นักเรียน 121 – 300 คน (โรงเรียนขนาดกลาง) จำนวนตัวอย่าง 5 คน
 - นักเรียน 300 ขึ้นไป (โรงเรียนขนาดใหญ่) จำนวนตัวอย่าง 5 คน
- ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษาจากทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกำหนดขอบเขตจากการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน มี 8 ข้อ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา(ปริญญาสูงสุด) ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การอบรมการวางแผนกลยุทธ์ ประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 2 ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน มี 2 ข้อ คือ จำนวนนักเรียน และจำนวนครู

ตอนที่ 3 ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มี 6 ข้อ คือปีพุทธศักราชของแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ จำนวนกลยุทธ์ เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีปัญหามากที่สุด ความพึงพอใจในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน

ตอนที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้จำนวน 50 ข้อ เป็นแบบประเมินค่าของของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน
2. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน
4. ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน
5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
6. ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

3.5.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยจะสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 1 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน
2. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน
3. ด้านการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน
4. ด้านการจัดวางทิศทางของ โรงเรียน
5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน
6. ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

3.5.2 หลักเกณฑ์การให้คะแนนของแบบประเมินค่าของของลิเคอร์ท์ (Likert's Scale) ซึ่งอยู่ในตอนที่ 4 ของแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมาก
- 3 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อย
- 1 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อยที่สุด

3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.6.1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้วิธีการคำนวณด้วยสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเมื่อแบ่งเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านของการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เมื่อคำนวณด้วยสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) จำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้าน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค
การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	.903
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	.934
การประเมินสถานภาพของโรงเรียน	.863
การจัดวางทิศทางของโรงเรียน	.941
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	.940
การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	.903

3.6.2 ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม อาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาเป็นสำคัญ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเป็นผู้ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาได้แก่

1. นายไกรสิทธิ์ เลิศไกร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 12
2. นายประดับ แก้วนาม ผู้อำนวยการโรงเรียนชะอวด
3. นายสาครินทร์ จันทรมณี ครูโรงเรียนวัดปากควน

3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.7.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการส่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยไปยัง โรงเรียนต่างๆ ที่ได้ทำการสุ่มไว้ผ่านทางไปรษณีย์ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2554 และเมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมา จึงทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) และมีอุปกรณ์ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก

3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.8.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for window version 16.0 โดยใช้สถิติต่างๆ ดังนี้

3.8.1.1 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha)

3.8.1.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

1) วิเคราะห์โดยใช้ตารางความถี่ (Frequency Table) และร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการ โรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

2) วิเคราะห์ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.8.1.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic)

1) ใช้การทดสอบที (T-test) วิเคราะห์ในส่วนของการเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง

2) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

3.8.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดกระทำข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มาลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทั้ง 3

กระบวนการนี้จะทำควบคู่ไปกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนรายงานการวิจัย

3.8.2.1 การลดทอนข้อมูล (data reduction) ผู้วิจัยนำข้อมูลบันทึกภาคสนามมาวิเคราะห์หัวข้อที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา เช่น ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

1) การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาถึงหลักความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

2) วิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการตรวจสอบและตีความตลอดเวลาขณะที่ทำการสัมภาษณ์ และจัดทำบันทึกการสัมภาษณ์ไว้อย่างละเอียดและเป็นระบบ

3.8.2.2 การสร้างแบบข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาสรุปให้ได้ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ และนำมาแจกแจงความถี่

3.9 เกณฑ์ของคะแนนแบบสอบถาม

เกณฑ์ของคะแนนแบบสอบถามในตอนที 4 เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยใช้แบบประเมินค่าของลิเคอร์ต์ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำตอบเป็นการเปรียบเทียบกัน จำนวน 5 คำตอบ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด คะแนนรวมของแบบประเมินค่าจะแสดงถึงระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยได้กำหนดเกณฑ์เพื่อแสดงระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน โดยเอาคะแนนเฉลี่ย (Mean) เป็นตัวชี้วัด ซึ่งอาศัยแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2543 : 23-24) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์
4.51 - 5.00	หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

- 4.1 ลักษณะพื้นฐานของตัวอย่าง
- 4.2 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
- 4.3 ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
- 4.4 เปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง
- 4.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
- 4.6 แนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

4.1 ลักษณะพื้นฐานของตัวอย่าง

การศึกษานี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	294	89.10
หญิง	36	10.90
รวม	330	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 50 ปี	116	35.20
51 -55 ปี	150	45.50
56 – 59 ปี	64	19.30
$\bar{X} = 51.72$ ปี S.D. = 4.89 ปี Min = 35 ปี Max = 59 ปี		
รวม	330	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	62	18.80
สูงกว่าปริญญาตรี	268	81.20
รวม	330	100.00
สาขาวิชา (ปริญญาสูงสุด)		
การประถมศึกษา	6	1.82
การวัดและประเมินผลการศึกษา	3	0.91
การบริหารการศึกษา	302	91.52
หลักสูตรและการสอน	1	0.30
การวิจัยการศึกษา	1	0.30
อื่น ๆ	17	5.15
รวม	330	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน		
ต่ำกว่า 10 ปี	128	38.80
11 - 20 ปี	153	46.40
21 ปีขึ้นไป	49	14.80
$\bar{X} = 12.80$ ปี S.D. = 7.03 ปี Min = 2 ปี Max = 28 ปี		
รวม	330	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการชำนาญการ	69	20.60
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	258	78.20
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	3	1.20
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ	-	-
รวม	330	100.00
การอบรมการวางแผนกลยุทธ์		
เคย	330	100.00
ไม่เคย	-	-
รวม	330	100.00
ประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์		
เคย	330	100.00
ไม่เคย	-	-
รวม	330	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 89.10 และเพศหญิง ร้อยละ 10.90 มีอายุโดยเฉลี่ย 51.72 ปี และมีอายุอยู่ระหว่าง 51 – 55 ปี (ร้อยละ 44.55) รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 50 ปี (ร้อยละ 35.20) และอายุ 56–60 ปี (ร้อยละ 19.30) มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 81.20) และปริญญาตรี หรือเทียบเท่า (ร้อยละ 18.80) และจบสาขาวิชา (ปริญญาสูงสุด) การบริหารการศึกษา (ร้อยละ 91.52) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉลี่ย 12.80 ปี และอยู่ในระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 46.40)

รองลงมาคือต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 38.80) และ 21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 14.80) มีตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 78.20) รองลงมาคือผู้อำนวยการชำนาญการ (ร้อยละ 20.60) และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 1.20) และผู้อำนวยการโรงเรียนทุกคนล้วนผ่านการอบรมการวางแผนกลยุทธ์และมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนนักเรียน		
1 -120 คน	135	40.90
121 – 300 คน	151	45.80
301 คนขึ้นไป	44	13.30
$\bar{X} = 188.20$ คน S.D. = 172.27 คน Min = 53 คน Max = 1309 คน		
รวม	330	100.00
จำนวนครู		
1 – 20 คน	297	90.00
21 คนขึ้นไป	33	10.00
$\bar{X} = 11.82$ คน S.D. = 7.61 คน Min = 7 คน Max = 57 คน		
รวม	330	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้บริหารอยู่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนโดยเฉลี่ย 188.20 คน และมีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 121 – 300 คน (ร้อยละ 45.80) รองลงมาคือ 1 – 120 คน (ร้อยละ 40.90) และ 301 คนขึ้นไป (ร้อยละ 13.30) และมีจำนวนครูโดยเฉลี่ย 11.82 คน และส่วนใหญ่มีจำนวนครูอยู่ระหว่าง 1 – 20 คน (ร้อยละ 90.00) รองลงมาคือ 21 คนขึ้นไป (ร้อยละ 10.00)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน		
พ.ศ. 2551 – 2555	17	5.15
พ.ศ. 2552 – 2554	28	8.48
พ.ศ. 2552 – 2556	44	13.33
พ.ศ. 2553 – 2555	89	26.97
พ.ศ. 2553 – 2556	27	8.18
พ.ศ. 2554 – 2556	78	23.64
พ.ศ. 2554 – 2557	47	14.24
รวม	330	100.00
ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์		
ต่ำกว่า 10 วัน	109	33.00
11 – 20 วัน	125	37.90
21 วันขึ้นไป	96	29.10
$\bar{X} = 11.40$ วัน S.D. = 8.32 วัน Min = 7 วัน Max = 30 วัน		
รวม	330	100.00
จำนวนกลยุทธ์		
1 – 5 ข้อ	93	28.18
6 – 10 ข้อ	186	56.36
11 ข้อขึ้นไป	51	15.46
$\bar{X} = 7.58$ ข้อ S.D. = 2.36 ข้อ Min = 4 ข้อ Max = 17 ข้อ		
รวม	330	100.00
เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์		
SWOT Analysis	221	67.00
BCG Matrix	-	-
SWOT Analysis + BCG Matrix	109	33.00
รวม	330	100.00

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
เทคนิคที่เกิดปัญหา最多ในการวางแผนกลยุทธ์		
SWOT Analysis	269	81.50
BCG Matrix	61	18.50
รวม	330	100.00
ความพึงพอใจในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน		
น้อยที่สุด	-	-
น้อย	3	0.90
ปานกลาง	136	41.20
มาก	170	51.50
มากที่สุด	21	6.40
รวม	330	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้อำนวยกาโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ใช้แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันของปี พ.ศ. 2553 – 2555 (ร้อยละ 26.97) รองลงมาคือ พ.ศ. 2554 – 2556 (ร้อยละ 23.64) พ.ศ. 2554 – 2557 (ร้อยละ 14.24) พ.ศ. 2552 – 2556 (ร้อยละ 13.33) และใช้ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉลี่ย 11.40 วัน และใช้ระยะเวลาอยู่ระหว่าง 11 – 20 วัน (ร้อยละ 37.90) รองลงมาคือต่ำกว่า 10 วัน (ร้อยละ 33.00) และ 21 วันขึ้นไป (ร้อยละ 29.10) และมีจำนวนกลยุทธ์โดยเฉลี่ย 7.58 ข้อ โดยอยู่ระหว่าง 6 – 10 ข้อ (ร้อยละ 56.36) และ 11 ข้อขึ้นไป (ร้อยละ 15.46) และเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ใช้ SWOT Analysis (ร้อยละ 67.00) รองลงมาคือ ใช้ทั้ง SWOT Analysis และ BCG Matrix (ร้อยละ 33.00) และเทคนิคที่เกิดปัญหา最多ในการวางแผนกลยุทธ์คือ SWOT Analysis (ร้อยละ 81.50) รองลงมาคือ BCG Matrix (ร้อยละ 18.50) และผู้อำนวยกาโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีความพึงพอใจในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 51.50)

4.2 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

เมื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษา มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4 – 4.9

ตารางที่ 4.4 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. ตั้งคณะทำงานทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน และจัดทำแผนกลยุทธ์	100	-
2. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์	100	-
3. จัดทำปฏิทินและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์อย่างรัดกุม โดยจัดลำดับตามความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ	100	-
4. วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา	100	-
5. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา	100	-
6. ตรวจสอบ ทบทวน ความครอบคลุม และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล	100	-
7. เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน เพื่อเพิ่มเติมปรับปรุง หรือแก้ไข	100	-
8. นำผลการศึกษาเบื้องต้น ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน	100	-
เฉลี่ยรวม	100	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ทุกท่านมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนทุกประเด็น

จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญศรี ไชยบุตติ (2546: 97-101); อารีย์ พูลมา (2547: 84-86); ธวัชชัย บำรุงยศ (2550: 53-55); และวิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105); ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่ขัดแย้งกับมู เมืองมุงคุณ (2552: 65) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ตั้งแต่การตั้งคณะทำงาน การชี้แจงให้คณะทำงานเห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำกรอบระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ การประมวลผลและตรวจสอบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และทำให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนของโรงเรียนในการที่จะนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนต่อไป

ตารางที่ 4.5 ร้อยละของการดำเนินการ วางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. ศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	100	-
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	100	-
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส	100	-
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์อุปสรรค	100	-
5. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง	100	-
6. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดอ่อน	100	-
7. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	100	-

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
8. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	90.61	9.39
9. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	95.76	4.24
เฉลี่ยรวม	98.48	1.52

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยรวมร้อยละ 98.48 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 1.52 เมื่อพิจารณาพบว่า มีบางประเด็นที่ผู้อำนวยการโรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ คือการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง มีการดำเนินการ ร้อยละ 90.61 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 9.39 และการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ มีการดำเนินการร้อยละ 95.76 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 4.24

จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนาหลักสูตรการดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ แต่ในกิจกรรมการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณา และการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเห็นว่าการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลมาโดยตลอดแล้วเช่นกัน ดังนั้นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจึงอาจไม่ต้องรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอีกครั้ง

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	98.18	1.82
2. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพ ของโรงเรียน	97.27	2.73
3. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีต่อ โรงเรียนประกอบกับความ รุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อ โรงเรียนโดยตรง	81.21	18.79
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจาก จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหารและผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี	93.33	6.67
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือ โรงเรียนที่มี ศักยภาพในการประเมินสถานภาพของ โรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้ คำแนะนำ	36.36	63.64
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	81.21	18.79
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณา ประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน	96.36	3.64
เฉลี่ยรวม	83.42	16.58

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างใน การศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมิน สถานภาพของ โรงเรียน โดยรวมร้อยละ 83.42 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 16.58 เมื่อพิจารณาพบว่า มีทุกประเด็นที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ โดยประเด็นที่ผู้อำนวยการ โรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ คือการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือ โรงเรียน ที่มีศักยภาพในการประเมิน

สถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ โดยมีการดำเนินการเพียงร้อยละ 36.36 และไม่ได้ดำเนินการถึงร้อยละ 63.64 ซึ่งถือว่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นๆ

จากผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ตั้งแต่การจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อประเมินสถานภาพของโรงเรียน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาตรวจสอบ เพื่อประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน และเพื่อประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน แต่ในส่วนของ การขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพ ในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ จะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ ทั้งนี้อาจเนื่องขั้นตอนในการขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำเกี่ยวกับการประเมินสถานภาพของโรงเรียน อาจมีความยุ่งยาก ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงไม่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ แต่อาจจัดหาคู่มือที่เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาศึกษาแทน

ตารางที่ 4.7 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	100	-
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	100	-
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	100	-
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	100	-
5. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ได้พิจารณาถึงความ คาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม	100	-
6. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนได้พิจารณาถึงสภาพลักษณะ ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของ สาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	100	-
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้ กำหนดไว้	100	-
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่ แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	100	-
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน	95.15	4.85
เฉลี่ยรวม	99.46	0.54

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างใน
การศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยรวม
ร้อยละ 99.46 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 0.54 เมื่อพิจารณาพบว่าไม่มีเพียงประเด็นเดียวที่มีผู้อำนวยการ
โรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ คือการตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อ
บกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน โดยมีการดำเนินการ ร้อยละ 95.15 และ ไม่ได้
ดำเนินการ ร้อยละ 4.85

จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญศรี ไชยบุตดี (2546:97-101); อารีย์ พูลมา (2547: 84-86); ธวัชชัย บำรุงยศ (2550: 53-55); วิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการจัดวางทิศทางของ โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ขัดแย้งกับมณู เมืองมุงคุณ (2552: 65) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการจัดวางทิศทางของ โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานของโรงเรียนจะต้องมีความชัดเจนในสถานภาพของโรงเรียนที่เป็นอยู่และมีทิศทางที่แน่นอน แต่ในกิจกรรมของการตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเห็นว่าในระหว่างการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ได้มีการตรวจสอบการกำหนดข้อมูลต่างๆไว้แล้ว จึงอาจไม่ต้องต้องตรวจสอบใหม่อีกครั้งเพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินการจัดวาง ทิศทาง

ตารางที่ 4.8 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดูงาน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	83.94	16.06
2. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำนะนำแก่คณะทำงาน	39.70	60.30
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพและทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	90.00	10.00
4. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	92.42	7.58
5. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	96.67	3.33
6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	96.97	3.03
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	89.70	10.30
8. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	86.97	13.03
9. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	96.67	3.33
เฉลี่ยรวม	85.89	14.11

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน โดยรวมร้อยละ 85.89 ไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 14.11 เมื่อพิจารณาพบว่าทุกประเด็นมีผู้อำนวยการโรงเรียนบางส่วน ไม่ได้ดำเนินการ โดยประเด็นที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการคือการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็น

วิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ซึ่งมีการดำเนินการเพียงร้อยละ 39.70 และไม่ได้ดำเนินการถึงร้อยละ 60.30 ซึ่งถือว่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นๆ

จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญศรี ไชยบุคดี (2546:97-101); อารีย์ พูลมา (2547: 84-86); ธวัชชัย บำรุงยศ (2550: 53-55); วิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เนื่องจากเป็นด้านที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการวางแผนกลยุทธ์ จะเห็นได้จากการให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ และมีการทบทวนวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนก่อนการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการให้การดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทาง เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมโครงการต่างๆ ได้ประสบความสำเร็จ แต่ในส่วนของ การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ซึ่งเหมือนกันกับการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ส่วนใหญ่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการ ทั้งนี้อาจเกิดจากสาเหตุเดียวกันคือขั้นตอนในการขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอาจมีความยุ่งยาก ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงไม่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ แต่อาจหาหนังสือคู่มือที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมาศึกษาแทนเช่นกัน

ตารางที่ 4.9 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้
ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	ร้อยละ	
	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	89.09	10.91
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	69.39	30.61
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	82.12	17.88
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	90.00	10.00
5. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	87.58	12.42
6. ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนตรวจสอบทบทวนเค้าโครงแผนกลยุทธ์	89.39	11.61
7. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์หากมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง	86.97	13.03
8. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ โดยทั่วถึง	96.97	3.03
เฉลี่ยรวม	86.44	13.56

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยรวมร้อยละ 86.44 และไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 13.56 เมื่อพิจารณาพบว่าทุกประเด็นมีผู้อำนวยการโรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ โดยประเด็นที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ คือการให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการดำเนินการเพียงร้อยละ 69.39 และไม่ได้ดำเนินการถึงร้อยละ 30.61 ซึ่งถือว่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นๆ

จากผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2551: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการชี้แจงให้คณะทำงานทราบถึงความสำคัญรวมไปถึงการจัดหาเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ที่สำคัญคือมีการตรวจสอบกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างละเอียดรอบคอบก่อนนำไปเผยแพร่ แต่ในส่วนของการให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรมสัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ มีผู้อำนวยการโรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลเกี่ยวกับการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา คือขั้นตอนในการขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัดให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอบรม สัมมนาให้แก่คณะทำงานอาจมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงเลือกที่จะไม่ดำเนินการในส่วนนี้

เมื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ร้อยละของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	ดำเนินการ	ไม่ดำเนินการ
1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน	100.00	-
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	98.48	1.52
3. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน	83.42	16.58
4. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน	99.46	0.54
5. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	85.89	14.11
6. การยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	86.44	13.56
รวม	92.28	7.72

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีจำนวนถึงร้อยละ 92.28 และที่ไม่ดำเนินการมีเพียง 7.72 โดยด้านที่ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการมากที่สุดคือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน (ร้อยละ 100) รองลงมาคือด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ร้อยละ 98.48) และด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน (ร้อยละ 99.46) ตามลำดับ

จากผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทุกด้านเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การจัดวางทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และการขร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แต่สำหรับการประเมินสถานภาพของโรงเรียนซึ่งเป็นด้านที่มีกิจกรรมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการมากที่สุด โดยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ ทั้งนี้อาจเนื่องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าขั้นตอนในการขออนุญาติให้ผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำเกี่ยวกับการประเมินสถานภาพของโรงเรียนอาจมีความยุ่งยากทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงไม่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

4.3 ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการขร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11 – 4.17

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน
(n = 330)

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1. ตั้งคณะทำงานทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนและจัดทำแผนกลยุทธ์	3.76	1.03	มาก
2. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์	2.44	0.52	ปานกลาง
3. จัดทำปฏิทินและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์อย่างรัดกุม โดยจัดลำดับตามความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ	2.55	0.55	ปานกลาง
4. วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา	2.53	0.51	ปานกลาง
5. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา	3.89	1.00	มาก
6. ตรวจสอบ ทบทวน ความครอบคลุม และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล	3.67	1.05	มาก
7. เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน เพื่อเพิ่มเติมปรับปรุง หรือแก้ไข	2.49	0.50	ปานกลาง
8. นำผลการศึกษาเบื้องต้น ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.78	1.05	มาก
เฉลี่ยรวม	3.14	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา ($\bar{X} = 3.89$) การนำผลการศึกษาเบื้องต้น ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.78$) การตั้งคณะทำงานทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนและจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ และประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดทำปฏิทินและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์อย่างรัดกุม โดยจัดลำดับตามความสำคัญ

ของงานที่จะต้องปฏิบัติ ($\bar{X} = 2.55$) การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา ($\bar{X} = 2.53$) และการเสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน เพื่อเพิ่มเติม ปรับปรุงหรือแก้ไข ($\bar{X} = 2.49$) ตามลำดับ

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของบุญศรี ไชยบุคดี (2546: 97-101) ที่พบว่าการศึกษาสภาพของสถานศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีปัญหาในการตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน การประมวลผลข้อมูล หรือการตรวจสอบทบทวนความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล แต่การชี้แจงให้คณะทำงานทราบถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการเสนอผลการศึกษาเบื้องต้นต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หรือตัวแทนผู้ปกครอง ผู้อำนวยการก็สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีปัญหามากนัก ดังนั้นจึงส่งผลให้การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนจึงมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1. ศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	2.88	0.75	ปานกลาง
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	3.80	1.00	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส	2.92	0.73	ปานกลาง
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์อุปสรรค	2.63	0.77	ปานกลาง
5. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง	2.82	0.71	ปานกลาง
6. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดอ่อน	2.94	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
7. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	3.82	1.00	มาก
8. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุม เพื่อพิจารณาปรับปรุง	2.71	0.97	ปานกลาง
9. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมา กำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	2.51	0.92	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.00	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ($\bar{X} = 3.82$) และการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.80$) และประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน ($\bar{X} = 2.94$) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์โอกาส ($\bar{X} = 2.92$) และการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.88$)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนพบว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าจะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน รวมไปถึงการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้รับทราบ ได้โดยไม่มีอุปสรรคระหว่างการดำเนินการมากนัก จึงส่งผลให้ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับ ประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน (n=330)

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	\bar{X}	S.D	ระดับปัญหา
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.76	0.43	มาก
2. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.68	0.47	มาก
3. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีต่อโรงเรียนประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อโรงเรียนโดยตรง	3.89	1.00	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี	3.82	1.02	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	3.76	1.03	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	2.71	0.98	ปานกลาง
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน	3.82	1.02	มาก
เฉลี่ยรวม	3.63	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้าน การประเมิน สถานภาพของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปที่มีต่อโรงเรียน ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อโรงเรียน โดยตรง ($\bar{X} = 3.89$) การประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างและนโยบายด้านการบริหารและผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี ($\bar{X} = 3.82$) และการนำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมิน สถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.82$) และมีเพียงประเด็นเดียวที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือการจัดหาเอกสารคู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงาน ได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\bar{X} = 2.71$)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เช่น การจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาประเมินสถานภาพ การประเมินความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งเชิงบวกและเชิงลบ รวมไปถึงการประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน ประสบปัญหาระหว่างการดำเนินการมาก จึงส่งผลให้ขั้นตอนการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมีปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน	3.83	0.94	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.89	0.97	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.33	0.54	มาก
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.40	0.57	มาก
5. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ได้พิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม	4.07	0.79	มาก
6. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนได้พิจารณาถึงสภาพลักษณะของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณะชนหรือบุคคลทั่วไป	3.63	1.08	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	4.40	0.57	มาก
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.33	0.54	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน	2.71	0.98	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.95	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

ได้แก่ การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.40$) การกำหนดเป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.40$) และการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ และมีเพียงประเด็นเดียวที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ การตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\bar{X} = 2.71$)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการจัดวางทิศทางของโรงเรียนพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญศรี ไชยบุคดี (2546: 97-101) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของพรพิมล ชินภักดี (2546: 87-88) และวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าอาจเป็นผลมาจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียนข้างต้นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก จึงทำให้การจัดวางทิศทางของโรงเรียนซึ่งเป็นขั้นตอนต่อจากการประเมินสถานภาพมีปัญหาอยู่ในระดับมากเช่นกัน เนื่องจากในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียนให้มากที่สุด ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการกำหนดให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกัน ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนอาจประสบปัญหาหะหว่างดำเนินการมาก จึงส่งผลให้ขั้นตอนการจัดวางทิศทางของโรงเรียนมีปัญหามากขึ้นเอง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ศึกษาน ที่เกี่ยวข้อง กับการกำหนดกลยุทธ์	3.85	0.97	มาก
2. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากร ให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน	4.57	0.50	มากที่สุด
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพและทิศทาง ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	4.33	0.54	มาก
4. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน	2.90	0.80	ปานกลาง
5. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและ ความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	4.06	0.71	มาก
6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและ จุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	3.89	0.97	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	4.25	0.85	มาก
8. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน โดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	4.69	0.46	มากที่สุด
9. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	4.05	0.79	มาก
เฉลี่ยรวม	3.95	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่ามี
ปัญหาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด
ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน โดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการ
ดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.69$) และการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญ
ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่
คณะทำงาน ($\bar{X} = 4.57$) และประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การทบทวนตรวจสอบประเด็น

ต่างๆ ของสถานภาพและทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.33$) การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\bar{X} = 4.25$) และการหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.06$) และมีเพียงประเด็นเดียวที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 2.90$)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญศรี ไชยบุตดี (2546: 97-101) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของพรพิมล ชินภักดี (2546: 87-88) และวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ากระบวนการต่างๆ ระหว่างดำเนินการของผู้อำนวยการ โรงเรียนมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น การขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่คณะทำงาน การปรับปรุงหรือกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ เนื่องจากอาจมีกลยุทธ์บางข้อที่ไม่สามารถใช้ได้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน หรืออาจมีกลยุทธ์บางข้อที่โรงเรียนจะต้องเพิ่มเติมเพื่อต้องการให้การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุผลที่วางไว้ ส่งต่างๆ เหล่านี้จึงส่งผลให้ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ (n = 330)

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	2.94	0.85	ปานกลาง
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	4.33	0.54	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.12	0.84	ปานกลาง
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	2.81	0.77	ปานกลาง
5. นำข้อมูลวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	2.88	0.78	ปานกลาง
6. ให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน ตรวจสอบทบทวนเค้าโครงแผนกลยุทธ์	2.92	0.78	ปานกลาง
7. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ หากมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	4.33	0.54	มาก
8. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	2.57	0.62	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.24	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่าประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ การให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.33$) และการตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ หากมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\bar{X} = 4.33$) และ ประเด็นที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.12$) การชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 2.94$) การให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญ

การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนตรวจสอบทบทวนเค้าโครงแผนกลยุทธ์ ได้ ($\bar{X} = 2.92$) การนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง ($\bar{X} = 2.88$) การร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\bar{X} = 2.81$) และการเผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง ($\bar{X} = 2.57$)

จากผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่าปัญหาในการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2548: 103-105) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ประสบปัญหาในการให้คณะทำงานผู้ที่รับผิดชอบได้อบรมสัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ แต่การที่ผู้อำนวยการ ได้ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ การให้คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะทำงานร่วมกันดำเนินการ รวมถึงการจัดหาเอกสารคู่มือที่อธิบายถึงแนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ให้แก่คณะทำงาน ไม่มีปัญหาระหว่างดำเนินการบ้างนักจึงส่งผลให้ขั้นตอนในการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์จึงมีปัญหาลงอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน (n = 330)

ด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	3.14	0.77	ปานกลาง
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.00	0.85	ปานกลาง
การประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.63	0.85	มาก
การจัดวางทิศทางของโรงเรียน	3.95	0.77	มาก
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.07	0.73	มาก
การยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	3.24	0.71	ปานกลาง
รวม	3.51	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ถือว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาพบว่า ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.95$) และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.07$) และด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.14$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.00$) และด้านการยกย่องและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.24$)

ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน และด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องใช้ทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประสพการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์ ความร่วมมือทั้งจาก ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรภายใน โรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดอาจก่อให้เกิดปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ได้ เนื่องจากทั้ง 3 ด้านเป็นการสรุปข้อมูลทั้งหมดของโรงเรียนว่าปัจจุบันโรงเรียนอยู่ในสถานภาพใด ควรดำเนินไปในทิศทางใดในอนาคต ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์อย่างไรที่มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ และจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีอยู่ของโรงเรียน และสุดท้ายควรกำหนดกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้การจัดการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4.4 เปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.18 – 4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าทีของด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	
1. ตั้งคณะทำงานทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนและจัดทำแผนกลยุทธ์	3.68	1.06	มาก	3.96	0.90	มาก	-2.45***
2. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์	2.47	0.52	น้อย	2.37	0.48	น้อย	1.78***
3. จัดทำปฏิทินและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์อย่างรัดกุม โดยจัดลำดับตามความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ	2.55	0.57	ปานกลาง	2.57	0.49	ปานกลาง	-0.38
4. วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา	2.52	0.50	ปานกลาง	2.54	0.52	ปานกลาง	-0.31
5. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา	3.79	1.04	มาก	4.12	0.82	มาก	-2.96***
6. ตรวจสอบ ทบทวน ความครอบคลุมและความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล	3.56	1.06	มาก	3.92	0.96	มาก	-2.96***

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
7. เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำ ความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน เพื่อเพิ่มเติม ปรับปรุงหรือแก้ไข	2.47	0.50	น้อย	2.54	0.50	ปานกลาง	-1.18
8. นำผลการศึกษาเบื้องต้น ไปวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของ โรงเรียน	3.66	1.06	มาก	4.07	0.94	มาก	-3.48***
เฉลี่ยรวม	3.09	0.53	ปานกลาง	3.26	0.46	ปานกลาง	-2.99**

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาในการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.26$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.09$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ต่างมีปัญหาด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับเดียวกันคือระดับปานกลาง และพบว่าในทุกๆประเด็นของการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่มีเพียงประเด็นเดียวที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง คือการชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 2.47$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 2.37$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีเพียงประเด็นเดียวเช่นกันที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน คือการเสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกันเพื่อเพิ่มเติมปรับปรุงหรือแก้ไข โดยคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 2.47$) อยู่ในระดับน้อยและคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 2.54$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน
ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างและสถิติทดสอบค่าทีของ
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน (n = 330)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
1. ศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	2.88	0.76	ปานกลาง	2.88	0.72	ปานกลาง	-0.03
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	3.74	1.05	มาก	4.03	0.85	มาก	-2.66***
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส	2.89	0.75	ปานกลาง	3.01	0.68	ปานกลาง	-1.44**
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์อุปสรรค	2.57	0.77	ปานกลาง	2.78	0.75	ปานกลาง	-2.21
5. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง	2.79	0.72	ปานกลาง	2.89	0.68	ปานกลาง	-1.17**
6. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดอ่อน	2.89	0.81	ปานกลาง	3.05	0.80	ปานกลาง	-1.63
7. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	3.69	1.04	มาก	4.06	0.82	มาก	-3.48***
8. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการ สถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าประชุม เพื่อพิจารณาปรับปรุง	2.69	0.95	ปานกลาง	2.74	0.99	ปานกลาง	-0.43

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
9. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้ จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็น เป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	2.48	0.89	น้อย	2.58	0.97	ปานกลาง	-0.86
เฉลี่ยรวม	2.96	0.45	ปานกลาง	3.11	0.46	ปานกลาง	-2.82

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.11$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 2.96$) แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ต่างประสบปัญหาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับเดียวกันคือระดับปานกลาง และพบว่าในทุกๆประเด็นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเพียงประเด็นเดียวที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างต่างก็ประสบปัญหาอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 2.48$) อยู่ในระดับน้อยและคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 2.58$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าทีของ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.80	0.40	มาก	3.67	0.47	มาก	2.36***
2. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.68	0.46	มาก	3.68	0.46	มาก	-0.05
3. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปที่มีต่อโรงเรียนประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อโรงเรียนโดยตรง	3.79	1.04	มาก	4.12	0.82	มาก	-3.08***
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงค้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี	3.72	1.06	มาก	4.03	0.85	มาก	-2.76***
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	3.68	1.06	มาก	3.96	0.90	มาก	-2.45***
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	2.69	0.95	ปานกลาง	2.74	1.03	ปานกลาง	-0.42

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของ โรงเรียนในปัจจุบัน	3.72	1.06	มาก	4.03	0.85	มาก	-2.76***
เฉลี่ยรวม	3.58	0.60	มาก	3.75	0.49	มาก	-2.61***

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหาในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.75$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.58$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างต่างมีปัญหาด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับเดียวกันคือระดับมาก และพบว่าในทุกๆ ประเด็นของการประเมินสถานภาพของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่มีเพียงการจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียนเท่านั้น ที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.80$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.67$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าทีของ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน	3.76	0.96	มาก	4.00	0.86	มาก	-2.24***
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.79	1.00	มาก	4.12	0.82	มาก	-3.13***
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.32	0.52	มาก	4.37	0.56	มาก	-0.73*
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.39	0.57	มาก	4.42	0.55	มาก	-0.45
5. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ได้พิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลต่อสังคม	3.99	0.81	มาก	4.28	0.67	มาก	-3.33
6. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ได้พิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	3.50	1.10	มาก	3.94	0.96	มาก	-3.62***
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้	4.39	0.57	มาก	4.42	0.55	มาก	-0.45
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.32	0.52	มาก	4.37	0.56	มาก	-0.72*

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน	2.69	0.95	ปานกลาง	2.74	1.03	ปานกลาง	-0.42
เฉลี่ยรวม	3.90	0.45	มาก	4.07	0.39	มาก	-3.43**

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนพบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 4.07$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.90$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ต่างประสบปัญหาด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับเดียวกันคือระดับมาก และพบว่าในทุกๆ ประเด็นของการจัดวางทิศทางของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหา มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน โดยประเด็นที่ทั้งโรงเรียนระดับภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างต่างก็ประสบปัญหามากกว่าประเด็นอื่นๆ ในการจัดวาง ทิศทาง ของ โรงเรียน คือ การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ และการกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าทีของ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (n = 330)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์***	3.73	1.01	มาก	4.14	0.81	มาก	-0.39
2. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน	4.59	0.49	มากที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด	0.92
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนด กลยุทธ์*	4.32	0.52	มาก	4.37	0.56	มาก	-0.73
4. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่มี ความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	2.87	0.80	ปานกลาง	2.99	0.80	ปานกลาง	-1.27
5. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็น จุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์***	4.06	0.67	มาก	4.05	0.79	มาก	0.10
6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้าง กลยุทธ์***	3.79	1.01	มาก	4.12	0.82	มาก	-3.13
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ**	4.19	0.88	มาก	4.37	0.75	มาก	-1.82
8. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน โดยเน้นการเพิ่มขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนา การดำเนินงานของโรงเรียน	4.70	0.46	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด	0.44

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
9. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้ เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	4.00	0.83	มาก	4.19	0.66	มาก	-2.86
เฉลี่ยรวม	4.03	0.37	มาก	4.16	0.38	มาก	-2.95

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 4.16$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 4.03$) แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ต่างประสบปัญหาด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับเดียวกันคือระดับมาก และพบว่าในทุกๆประเด็นของการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่มีประเด็นที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง คือการหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยกรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน โดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง และสถิติทดสอบค่าทีของ ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ (n = 330)

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวน แผนกลยุทธ์	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	2.91	0.85	ปานกลาง	3.03	0.81	ปานกลาง	-1.25
2. ให้คณะทำงานผู้ที่รับผิดชอบยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรมสัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	4.32	0.52	มาก	4.37	0.56	มาก	-0.73*
3. จัดหาเอกสาร คู่มือ ที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.14	0.84	ปานกลาง	3.09	0.83	ปานกลาง	0.46
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	2.75	0.75	ปานกลาง	2.95	0.79	ปานกลาง	-2.07
5. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	2.91	0.77	ปานกลาง	2.84	0.80	ปานกลาง	0.72
6. ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนตรวจสอบทบทวนเค้าโครงแผนกลยุทธ์	2.89	0.76	ปานกลาง	2.99	0.81	ปานกลาง	-1.02
7. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ หากมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	4.32	0.52	มาก	4.37	0.56	มาก	-0.73*

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ด้านการร่างและการตรวจสอบทบทวน แผนกลยุทธ์	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	
8. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่ คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการ สถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	2.60	0.64	ปานกลาง	2.48	0.56	น้อย	1.75
เฉลี่ยรวม	3.23	0.44	ปานกลาง	3.26	0.43	ปานกลาง	-0.66

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ด้านการร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาในการร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.26$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.23$) แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ต่างประสบปัญหาการร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับเดียวกันคือระดับปานกลาง และพบว่าในทุกๆประเด็นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างจะประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และการเผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง เป็นเพียงประเด็นเดียวที่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างต่างก็ประสบปัญหาอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 2.60$) อยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาในภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 2.48$) อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ผลการเปรียบเทียบมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างในภาพรวม และสถิติทดสอบค่าที (n = 330)

การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	ภาคใต้ตอนบน			ภาคใต้ตอนล่าง			t-test
	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	
ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	3.09	0.53	ปานกลาง	3.26	0.46	ปานกลาง	-2.99**
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน							
ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	2.96	0.45	ปานกลาง	3.11	0.46	ปานกลาง	-2.82
ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	3.58	0.60	มาก	3.75	0.49	มาก	-2.61***
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.90	0.45	มาก	4.07	0.39	มาก	-3.43**
ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวน	4.03	0.37	มาก	4.16	0.38	มาก	-2.95
แผนกลยุทธ์	3.23	0.44	ปานกลาง	3.26	0.43	ปานกลาง	-0.66
รวมเฉลี่ย	3.47	0.37	ปานกลาง	3.60	0.33	มาก	-3.36**

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.24 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบกับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดังจะเห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของระดับปัญหาโดยรวมของภาคใต้ตอนล่าง ($\bar{X} = 3.60$) สูงกว่าของภาคใต้ตอนบน ($\bar{X} = 3.47$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนร้อยละ (percentage distribution) ของคะแนนเฉลี่ยระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง ผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 อัตราส่วนร้อยละ (percentage distribution) ของคะแนนเฉลี่ยระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง

ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์	อัตราส่วนร้อยละของโรงเรียนระดับประถมศึกษา	
	ภาคใต้ตอนบน	ภาคใต้ตอนล่าง
มากที่สุด	4	4
มาก	56	56
ปานกลาง	34	36
น้อย	6	4
น้อยที่สุด	-	-
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.25 เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนร้อยละ (percentage distribution) ของคะแนนเฉลี่ยระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง พบว่าทั้งโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 56 และอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 4 แต่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางมีจำนวนน้อยกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนร้อยละของภาคใต้ตอนบน (ร้อยละ 34) ซึ่งต่ำกว่าภาคใต้ตอนล่าง (ร้อยละ 36) และโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยมีจำนวนมากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนร้อยละของภาคใต้ตอนล่าง (ร้อยละ 6) ซึ่งสูงกว่าภาคใต้ตอนล่าง (ร้อยละ 4)

4.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งได้แก่ อายุ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแปรลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ จำนวนนักเรียนและจำนวนครู และตัวแปรลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์และจำนวนกลยุทธ์ พบว่าตัวแปรที่มี

ความสัมพันธ์กันสูงคือจำนวนนักเรียนและจำนวนครู ($r=.953$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกตัดตัวแปรจำนวนนักเรียนออกไปและทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษา มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.26 – 4.28

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผน กลยุทธ์ของ โรงเรียน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม

ตัวแปร	b	SE _b	T
ค่าคงที่ (Constant)	3.183**	0.214	14.871
เพศ ¹	-0.007	0.055	-0.128
อายุ	-0.014**	0.004	-3.577
วุฒิการศึกษา ²	0.031	0.048	0.637
สาขาวิชา ³	-0.043	0.065	-0.667
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน	-0.005	0.003	-1.815
ตำแหน่งปัจจุบัน ⁴	0.024	0.048	0.502
จำนวนครู	-0.024**	0.002	-10.266
ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์	0.001	0.001	1.149
จำนวนกลยุทธ์	-0.004	0.007	-0.625
R ²	= 0.337	S.E. of Regression	= 0.297
F-Test	= 18.109	P – value	= 0.000
Durbin - Watson	= 1.792		

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ชาย และหญิง (กลุ่มอ้างอิง)

2 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (กลุ่มอ้างอิง)

3 สาขาวิชา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ การบริหารการศึกษา และอื่นๆ (กลุ่มอ้างอิง)

4 ตำแหน่งปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการชำนาญการ และผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป (กลุ่มอ้างอิง)

จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์การถดถอยในภาพรวมพบว่าอิทธิพลของของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยทางด้าน ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ อายุ ($b=-0.014$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีต่อระดับ

ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ จำนวนครู ($b=-0.024$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 33.7% ส่วนปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน และปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม

อย่างไรก็ดีการศึกษานี้พบว่าทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นกับระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ คืออายุของผู้อำนวยการโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม นั่นก็หมายความว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวมที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนมีอายุมากกว่าและจำนวนครูในโรงเรียนมากกว่า ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ก็จะน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอายุมากขึ้น หมายถึงการมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเช่นกัน ย่อมรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ และจะจัดการหรือหลีกเลี่ยงกับปัญหานั้นอย่างไร และที่สำคัญการวางแผนกลยุทธ์จะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูอาจารย์เป็นหลัก จำนวนครูภายในโรงเรียนจึงส่งผลต่อปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างแน่นอน ดังนั้นหากจำนวนครูภายในโรงเรียนมีมากขึ้น การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะแต่งตั้งครูเพื่อเป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์ก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น ภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ครูแต่ละคนได้รับก็จะมัน้อยลงไป ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนก็ลดน้อยลงไปด้วย

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

ตัวแปร	b	SE _b	T
ค่าคงที่ (Constant)	2.951**	0.256	11.515
เพศ ¹	-0.061	0.071	-0.868
อายุ	-0.017**	0.005	-3.502
วุฒิการศึกษา ²	0.064	0.057	1.122
สาขาวิชา ³	-0.056	0.086	-0.660
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน	-0.008*	0.004	-2.271
ตำแหน่งปัจจุบัน ⁴	0.029	0.056	0.508
จำนวนครู	-0.024**	0.003	-8.481
ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์	0.002	0.001	1.512
จำนวนกลยุทธ์	0.000	0.009	0.032
R ²	= 0.360	S.E. of Regression	= 0.299
F-Test	= 13.901	P – value	= 0.000
Durbin - Watson	= 1.709		

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ชาย และหญิง (กลุ่มอ้างอิง)

2 วุฒิกการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (กลุ่มอ้างอิง)

3 สาขาวิชา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ การบริหารการศึกษา และอื่นๆ (กลุ่มอ้างอิง)

4 ตำแหน่งปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการชำนาญการ และผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป (กลุ่มอ้างอิง)

จากตารางที่ 4.27 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์การถดถอยในภาพรวมของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาภาคใต้ในภาพรวม โดยปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ อายุ ($b=-0.017$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ จำนวนครู ($b=-0.024$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 36% ส่วนปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน และปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

จากการศึกษานี้พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีเพียงตัวแปรเดียวที่เพิ่มมาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวมคือ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของผู้อำนวยการโรงเรียนทุกคนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว ดังนั้นการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนยาวนาน ก็ย่อมหมายถึงการมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนยาวนานด้วยเช่นกัน ดังนั้นย่อมทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในแต่ละครั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น และอาจประสบปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนน้อยลง

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง

ตัวแปร	b	SE _b	T
ค่าคงที่ (Constant)	3.570**	0.389	9.169
เพศ ¹	0.088	0.087	1.016
อายุ	-0.009	0.007	-1.243
วุฒิการศึกษา ²	0.051	0.088	0.584
สาขาวิชา ³	-0.134	0.096	-1.392
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน	-0.001	0.005	-0.169
ตำแหน่งปัจจุบัน ⁴	0.032	0.089	0.362
จำนวนครู	-0.028**	0.004	-6.096
ระยะเวลาในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	0.001	0.002	0.570
จำนวนกลยุทธ์	-0.012	0.012	-0.954
R ²	= 0.360	S.E. of Regression	= 0.275
F-Test	= 5.496	P – value	= 0.000
Durbin – Watson	= 2.047		

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ชาย และหญิง (กลุ่มอ้างอิง)

2 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (กลุ่มอ้างอิง)

3 สาขาวิชา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ การบริหารการศึกษา และอื่นๆ (กลุ่มอ้างอิง)

4 ตำแหน่งปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการชำนาญการ และผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป (กลุ่มอ้างอิง)

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์การถดถอยในภาพรวมของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีลักษณะแตกต่างจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวมและภาคใต้ตอนบน คือมีเพียงปัจจัยทางด้าน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนเท่านั้นที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ จำนวนครู ($b=-0.028$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 36% ส่วนปัจจัยทางด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน และปัจจัยทางด้าน ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับ

การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง

4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

จากการวิเคราะห์คำตอบในแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน จากจำนวน 15 ท่าน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 29 - 34

ตารางที่ 4.29 ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนที่เก็บรวบรวมมาต้องตรงตามความเป็นจริงและมีความถูกต้อง	13	86.67
2. ควรวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนที่ได้มาอย่างละเอียดรอบคอบ	10	66.67
3. จัดทำฐานข้อมูลของ โรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนเศรษฐกิจสังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด	9	60.00
4. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน และไม่ควรปฏิบัติเกินระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทิน	8	53.33
5. ควรเสนอผลการศึกษาที่ได้ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้ครบถ้วนทุกรายละเอียด เพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน	6	40
6. จัดประชุม สัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน	5	33.33
7. ไม่ควรทำช่วงปิดภาคเรียน เนื่องจากบุคลากรอาจติดภารกิจส่วนตัว ไม่สามารถมาปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่ควรทำสัปดาห์แรกของการเปิดภาคเรียน	3	20.00

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
8. ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการทำงานทุกชั้นตอนในการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูล	2	13.33

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนตรงกันมากที่สุดคือข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนที่เก็บรวบรวมมาต้องตรงตามความเป็นจริงและมีความถูกต้อง (ร้อยละ 86.67) รองลงมาคือควรวเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนที่ได้มาอย่างละเอียดรอบคอบ (ร้อยละ 66.67) และควรมีการจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด (ร้อยละ 60.00)

ตารางที่ 4.30 ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรวเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก	14	93.33
2. ควรรักษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนอย่างจริงจัง	11	73.33
3. ตั้งใจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้ทราบอย่างชัดเจนว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	10	66.67
4. ประชุมชี้แจง เสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน เพิ่มเติม หรือปรับปรุงแก้ไข	9	60.00
5. ควรรีให้คณะทำงานทุกคนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	5	33.33

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ

โรงเรียนตรงกันมากที่สุดคือควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก (ร้อยละ 93.33) รองลงมาคือ ควรรักษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนอย่างจริงจัง (ร้อยละ 73.33) และควรตั้งใจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้ทราบอย่างชัดเจนว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (ร้อยละ 66.67)

ตารางที่ 4.31 ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรรักษาสถานภาพของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่ควรใช้ความรู้สึกหรือความอคติในการประเมิน	12	80.00
2. ควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้ประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว	10	66.67
3. ควรให้น้ำหนักความสำคัญในการประเมินสถานภาพของผู้เรียนเป็นอันดับแรก	9	60.00
4. ควรรักษาสถานภาพของโรงเรียนให้รู้ว่าแท้จริงแล้ว โรงเรียนอยู่ในสถานภาพใด (Stars, Question Marks, Cash cows, dogs)	6	40.00
5. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	5	33.33
6. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ	3	20.00
7. ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากคณะทำงานมาเป็นผู้ประเมินสถานภาพของ	2	13.33
8. ควรให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน เพื่อป้องกันการประเมินที่เกิดจากความรู้สึก หรือความอคติของคณะทำงาน	1	6.67

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนตรงกันมากที่สุดคือควรประเมินสถานภาพของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่ควรใช้ความรู้สึกหรือความอคติในการประเมิน (ร้อยละ 80.00) รองลงมาคือ ควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้ประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว (ร้อยละ 66.67) และควรให้น้ำหนักความสำคัญในการประเมินสถานภาพของผู้เรียนเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 60.00)

ตารางที่ 4.32 ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรนำผลที่ได้จากประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นแนวทางในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน เพื่อจะได้รู้ว่าโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขอะไรบ้าง	11	73.33
2. การจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ	10	66.67
3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายทั้งคณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	7	46.67
4. วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน	6	40.00
5. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	4	26.67
6. สร้างความเข้าใจให้คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ เหตุผลความจำเป็นในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทาง	2	13.33

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนตรงกันมากที่สุดคือควรนำผลที่ได้จากประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นแนวทางในการจัดวาง

ทิศทางของโรงเรียน เพื่อจะได้อำนาจว่าโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง (ร้อยละ 73.33) รองลงมาคือ การจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงเชิงปฏิบัติ (ร้อยละ 66.67) และการจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายทั้งคณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ร้อยละ 46.67)

ตารางที่ 4.33 ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรนำผลที่ได้จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและทิศทางของโรงเรียนที่ได้กำหนดมาพิจารณาร่วมกันว่าควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร	13	86.67
2. การกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้	11	73.33
3. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนและคิดหาวิธีที่จะนำจุดแข็ง โอกาสและสมรรถนะเชิงเด่นของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	10	66.67
4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องพิจารณาถึงทรัพยากรว่ามีเพียงพอต่อการดำเนินการหรือไม่	8	53.33
5. การกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ฉบับก่อนหน้าว่ามีกลยุทธ์ใดบ้างที่ควรเพิ่มขยายปรับปรุงหรือพัฒนา	7	46.67
6. ควรพาคณะทำงานไปเยี่ยมชม ศึกษา ดูงาน โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา	5	33.33
7. การแปลงกลยุทธ์ให้เป็นโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ	4	26.67
8. สร้างความเข้าใจให้คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเหตุผลความจำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	2	13.33
9. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	2	13.33

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ความถี่	ร้อยละ
10. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญผู้มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมาให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน	1	6.67

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนตรงกันมากที่สุดคือควรนำผลที่ได้จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและทิศทางของโรงเรียนที่ได้กำหนดมาพิจารณาร่วมกันว่าควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร (ร้อยละ 86.67) รองลงมาคือการกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 73.33) และควรพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และคิดหาวิธีที่จะนำจุดแข็งโอกาสและสมรรถนะเชิงเด่นของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (ร้อยละ 66.67)

ตารางที่ 4.34 ค่าความถี่และค่าร้อยละของแนวทางแก้ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย (n = 15)

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ
1. แผนกลยุทธ์ที่ยกร่าง จะต้องสามารถสื่อสารตรงประเด็นและเข้าใจง่าย	13	86.67
2. แผนกลยุทธ์จะต้องครอบคลุมสาระสำคัญที่ร่วมกันจัดทำมาทั้งหมด	12	80.00
3. ในการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ หากเจอกลยุทธ์ข้อใดที่พิจารณาแล้วว่าโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการตามได้ควรปรับปรุงแก้ไขทันที	9	60.00
4. นำแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยกันตรวจสอบทบทวน	4	26.67
5. จัดทำเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม	2	13.33

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ตรงกันมากที่สุดคือแผนกลยุทธ์ที่ยกย่อง จะต้องสามารถสื่อสารตรงประเด็น และเข้าใจง่าย (ร้อยละ 86.67) รองลงมาคือแผนกลยุทธ์จะต้องครอบคลุมสาระสำคัญที่ร่วมกันจัดทำมาทั้งหมด (ร้อยละ 80) และในการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ หากเจอกลยุทธ์ข้อใดที่พิจารณาแล้วว่าโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการตามได้ ควรปรับปรุงแก้ไขทันที (ร้อยละ 60)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เนื่องจากใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ two – Stage Stratified Random Sampling และใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2554 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้คือผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ย 51.72 ปี และมีอายุอยู่ระหว่าง 51 – 55 ปี ส่วนใหญ่จบวุฒิมัธยมศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จากสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โดยเฉลี่ย 12.80 ปี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

และผู้อำนวยการ โรงเรียนทุกคนล้วนผ่านการอบรมการวางแผนกลยุทธ์และมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์

5.1.2 ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้แต่ละ โรงเรียนที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้บริหารอยู่มีจำนวนนักเรียน โดยเฉลี่ย 188.20 คน โดยมีจำนวนนักเรียน 121 – 300 คนมากที่สุด รองลงมาคือจำนวนนักเรียน 1 – 120 คน และ 301 คนขึ้นไป ตามลำดับ และมีจำนวนครู โดยเฉลี่ยโรงเรียนละ 11.82 คน โดยมีจำนวนครู 1 – 20 คน รองลงมาคือมีจำนวนครู 21 คนขึ้นไป

5.1.3 ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ ใช้แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันของปี พ.ศ. 2553 – 2555 และใช้ระยะเวลาโดยเฉลี่ย 11.40 วันในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีจำนวนกลยุทธ์โดยเฉลี่ย 7.58 ข้อ และส่วนใหญ่ใช้เทคนิค SWOT Analysis อย่างเดียวในการวางแผนกลยุทธ์ และถือว่าเป็นเทคนิคที่เกิดปัญหามากที่สุดระหว่างการวางแผนกลยุทธ์เช่นกัน และผู้อำนวยการ โรงเรียนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากต่อแผน กลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน

5.1.4 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ซึ่งทุกๆประเด็นในทั้ง 6 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น มีบางประเด็นที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ แต่ในภาพรวมพบว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการดำเนินการในประเด็นต่างๆ ของทั้ง 6 ด้าน ร้อยละ 92.28 และผู้อำนวยการโรงเรียนบางส่วนที่ไม่ได้ดำเนินการ ร้อยละ 7.72 โดยด้านที่ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านดำเนินการในทุกประเด็นคือการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียน และด้านที่มีบางประเด็นที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางส่วนไม่ได้ดำเนินการคือการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ซึ่งมีถึงร้อยละ 16.58 ถือว่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ

5.1.5 ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่วนด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์

5.1.6 เปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง พบว่าในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีปัญหาอยู่ในระดับมากแต่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับปัญหาพบว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนทุกด้าน

เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนร้อยละ (percentage distribution) ของคะแนนเฉลี่ยระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างและภาคใต้ตอนบน พบว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างต่างก็มีอัตราส่วนร้อยละในปัญหาที่อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากไม่แตกต่างกัน แต่ในระดับปานกลางและระดับน้อยแตกต่างกัน คือโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางมีจำนวนน้อยกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างและโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยมีจำนวนมากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง

5.1.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ได้แก่ อายุและจำนวนครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาใน

การวางแผนกลยุทธ์ และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ซึ่งได้แก่ อายุ และจำนวนครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน เช่นกัน แต่ทั้งภาคใต้ในภาพรวมและภาคใต้ตอนบนมีความแตกต่างจากภาคใต้ตอนล่าง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง มีเพียงจำนวนครูเท่านั้น นอกจากนั้น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ และจำนวนกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง

5.1.8 แนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 ท่าน ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ดังนี้

ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน คือ การเก็บข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนต้องตรงตามความเป็นจริงและมีความถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนที่ได้มาควรทำอย่างละเอียดรอบคอบ และควรจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน คือ ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก ควรศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนอย่างจริงจัง และควรตั้งใจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้ทราบอย่างชัดเจนว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน คือ ควรประเมินสถานภาพของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่ควรใช้ความรู้สึกหรือความอคติในการประเมิน ควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้ประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว และควรให้น้ำหนักความสำคัญในการประเมินสถานภาพของผู้เรียนเป็นอันดับแรก

ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน คือควรนำผลที่ได้จากประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นแนวทางในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน เพื่อจะได้อำนาจโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุง แก้ไขอะไรบ้าง การจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ และการจัดวางทิศทางของโรงเรียนจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายทั้งคณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน คือควรนำผลที่ได้จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและทิศทางของโรงเรียนที่ได้กำหนดมาพิจารณาว่าควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร การกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ และควรพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และคิดหาวิธีที่จะนำจุดแข็ง โอกาสและสมรรถนะเชิงเด่นของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ คือแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างจะต้องสามารถสื่อสารตรงประเด็นและเข้าใจง่าย แผนกลยุทธ์จะต้องครอบคลุมสาระสำคัญที่ร่วมกันจัดทำมาทั้งหมด และในการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ หากเจอกลยุทธ์ข้อใดที่พิจารณาแล้วว่าโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการตามได้ ควรปรับปรุงแก้ไขทันที

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ชี้ให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนในภาคใต้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านเป็นอย่างมาก แต่ในบางด้านที่จะต้องมีการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือสถานศึกษาที่มีศักยภาพมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากขั้นตอนในการขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งก็คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นที่ปรึกษาหรือให้คำแนะนำอาจมีความยุ่งยาก ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ

จากการพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆที่ต้องดำเนินการในการวางแผนกลยุทธ์พบว่าประมาณร้อยละ 50 ของกิจกรรมทั้งหมดในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ส่วนกิจกรรมที่เหลือมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อนำโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างมาเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และเมื่อพิจารณาปัญหาที่ผู้อำนวยการโรงเรียนประสบอยู่นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ประเภทแรก คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ ประเภทที่สอง คือ การทำงาน

ร่วมกันในลักษณะของการระดมสมองระหว่างครูในโรงเรียนซึ่งอยู่ในรูปของคณะทำงาน และประเภทสุดท้าย คือ การทำงานร่วมกับบุคลากรภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะกับหน่วยงานต้นสังกัด และปัญหาสองประเภทหลังมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน แสดงให้เห็นว่าการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขั้นตอนในการขออนุญาตอาจมีความยุ่งยาก มีหลายขั้นตอน หรือผู้เชี่ยวชาญที่จะขออนุญาตมาให้ความร่วมมือไม่เห็นความสำคัญในการที่จะให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน ซึ่งจากสาเหตุนี้ นอกจากจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประสบปัญหาแล้ว อาจเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะทำงานซึ่งก็หมายถึงครูอาจารย์ภายในโรงเรียน เนื่องจากครูอาจารย์บางท่านอาจคิดว่าในเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แล้วตนเองจะต้องให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ทำไม ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งเป็นงานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูอาจารย์ภายในโรงเรียนช่วยกันดำเนินการ ในเมื่อครูอาจารย์ไม่เห็นความสำคัญ การวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงประสบปัญหามากขึ้นอย่างแน่นอน

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ทำให้เราได้ข้อสรุปที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ ประการแรก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับอายุของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอายุมากขึ้นหมายถึงการมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะต้องทำหน้าที่หลักในการวางแผนกลยุทธ์ด้วยแล้ว ย่อมรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ และจะจัดการหรือหลีกเลี่ยงกับปัญหานั้นอย่างไร และที่สำคัญผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอายุมากจะได้รับความเคารพเกรงใจจากครูภายในโรงเรียนมากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอายุน้อย เมื่อครูมีความเคารพเกรงใจต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมาก การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูเป็นหลักก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น และแน่นอนว่าครูจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด แต่หากว่าครูมีความเคารพเกรงใจในตัวผู้อำนวยการโรงเรียนน้อย การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอาจเกิดความละหลวม ปฏิบัติได้ไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งย่อมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์เช่นกัน ประการที่สองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับจำนวนครูภายในโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้จากทั้งโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยรวม และ

เมื่อแบ่งโรงเรียนระดับประถมศึกษาเป็น โรงเรียนที่อยู่ในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่างด้วยแล้ว จำนวนครูภายในโรงเรียนมีผลกระทบเชิงลบต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสิ้น ซึ่งดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูภายในโรงเรียนเป็นหลัก หากจำนวนครูภายในโรงเรียนมีน้อย การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะแต่งตั้งให้ครูเป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์อาจทำได้ยากขึ้น เนื่องจากครูแต่ละคนก็มีภาระหน้าที่ในการสอนอยู่แล้ว ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น แต่ถ้าจำนวนครูภายในโรงเรียนมีมากขึ้น ผู้อำนวยการโรงเรียนก็สามารถแต่งตั้งครูเป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากครูก็มีภาระหน้าที่ในการสอนน้อยลง และแน่นอนว่าผู้อำนวยการโรงเรียนก็ย่อมมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ลดน้อยลง ดังนั้นการแก้ปัญหาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจึงควรคำนึงถึงจำนวนครูภายในโรงเรียนด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ด้านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการจัดฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการและให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. ควรจัดทำเอกสารคู่มือ วิธีการ แนวทางปฏิบัติในการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อผู้อำนวยการโรงเรียน คณะทำงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน
3. จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทำหน้าที่คอยแนะนำและให้คำปรึกษาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้านผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์อยู่เสมอ โดยอาจศึกษาจากหนังสือ คู่มือ หรือค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการวางแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกของโรงเรียน และนำมาปรับปรุงหรือแก้ไขกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ เนื่องจากอาจกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรไปเยี่ยมชมโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาและการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อนำสิ่งที่โรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวางแผนกลยุทธ์ของตนเอง

4. ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้บุคลากรภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การเก็บข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน ประเมินสถานภาพของโรงเรียน จัดวางทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และยกเว้นตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่ได้มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ และที่สำคัญไม่ได้เกิดจากความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา เฉพาะใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ยะลา นราธิวาส และปัตตานี เนื่องจากทั้ง 3 จังหวัดเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรมมากที่สุด และเป็นพื้นที่ที่มีความไม่สงบเกิดขึ้น บ่อยครั้ง การวางแผนกลยุทธ์จึงอาจแตกต่างจากพื้นที่อื่นๆ ได้

5.3.2.2 ควรศึกษาศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ของเอกชนเนื่องจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาของเอกชนมีการแข่งขันกันอย่างสูงเพื่อให้ นักเรียนเข้าศึกษาใน โรงเรียนของตนดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ย่อมแตกต่างจากโรงเรียน ระดับประถมศึกษา ของรัฐ

5.3.2.3 ควรศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจาก อายุของนักเรียนที่เพิ่มขึ้น อาจส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมีความยุ่งยากขึ้นเช่นกัน

บรรณานุกรม

- กมล นัยจิต. 2543. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กานต์ เสกขุนทด. 2545. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมสามัญศึกษา. ม.ป.ป. ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา.
- กรมสามัญศึกษา. 2545. การวางแผนกลยุทธ์. กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา.
- จรรยา สิทธิพรหม. 2542. ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เฉลิม มุ่งปั้นกลาง. 2542. การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถม สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัยโรจน์ มีแดง. 2543. หลักการวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ดวงแข จงเจริญ. 2553. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา. ค้นวันที่ 25 มกราคม 2554 จาก http://www.kan2.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=901:2010-10-22-02-29-25&catid=87:2011-03-07-15-52-14&Itemid=144
- ถวิล มาตรฐาน. 2544. การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

- ทัศนีย์ สุวรรณภา. 2547. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทองอาน บุญพรหม. 2542. การวางแผนบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิชชัย บำรุงยศ. 2550. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. 2549. การวิจัยการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ข้อเสนอด้านทิศทางการอนาคต (Future Direction) ของโครงการบูรณาการกระบวนการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. *อนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม*. 3 (พฤษภาคม): 11-12.
- บุญเลี้ยง คำชู. 2544. การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญศรี ไชยบุคดี. 2546. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประคอง บุญสร้าง. 2547. ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประโชค ชุมพล. 2538. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: แผนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป.
- ประมวล นามบุตร. 2542. ศึกษาปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปราณี เอื้อศิลามงคล. 2547. ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา 116, 74ก (19 สิงหาคม): 3.
- พิมพ์ ทองทวีวัฒน์. 2542. การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พรพิมล ชินภักดี. 2546. การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. 2543. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.
ภาคนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภูริวัฒน์ ทองยศ. 2542. การศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน
โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดเพชรบูรณ์. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนู เมืองมุงคุณ. 2552. สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสกลนคร เขต 3. ภาคนิพนธ์ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- มานพ ไกรวัลสกุล. 2546. ศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 12. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนตรี สารท่าเจริญ. 2542. การศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทาง
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยาเป็น เรื่องจรรยาตรี. 2553. ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา. ค้นวันที่ 15 มกราคม 2554
จาก <http://www.kroobannok.com/39253>
- รังสรรค์ มณีเล็ก. 2545. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทท.พล.
- เลิศชาย ปานมุข. 2552. การวางแผนกลยุทธ์. ค้นวันที่ 18 มกราคม 2554 จาก
<http://www.banprak-nfe.com/webboard/index.php?action=printpage;topic=168.0>
- วรรณมา สุภาพุฒ. 2553. การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรต. ภาคนิพนธ์ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วิระ รักษามิตร. 2548. ปัญหาการจัดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 2. ภาคนิพนธ์ครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิโรจน์ พลจันทร์. 2548. การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1. ภาคนิพนธ์ครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2540. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- สิรินันท์ ศรีวิระสกุล. 2540. การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของบุคลากรโรงเรียน
ปรีณรอสกุลวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545. แนวทางการปฏิบัติการวางแผน
เชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553. **คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุพาดา สิริกุดตาและคณะ. 2543. **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. กรุงเทพมหานคร:
สุริวงส์ บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. 2545. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. พระนครศรีอยุธยา:
ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย.
- สุภาพร พิศาลบุตร. 2543. **หลักการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสกสรร หมูพิเศษ. 2552. **แผนยุทธศาสตร์**. ค้นวันที่ 18 มกราคม 2554 จาก
<http://gotoknow.org/blog/tonaor/279337>
- เสวานิตย์ ชัยมุสิก. 2545. **การจัดการแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค พอยท์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2544. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- สมชาย เป้าหล่อเพชร. 2542. **การศึกษาปัญหาการวางแผนการบริหารตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
ครูอาจารย์ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดอุดรธานี**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมชาย สุขผึ้ง. 2547. **การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา**. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเดช เกิดอ่วม. 2546. **การศึกษาการพัฒนาผลกลยุทธ์ด้านกิจการนักเรียน โดยชุมชนมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนหนองหลวง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอลานกระบือ
จังหวัดกำแพงเพชร**. สารนิพนธ์ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. **หลักและเทคนิคของการวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาริยะ วาไพธสง. 2537. **ศึกษาการบริหารแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา**. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อารีย์ พูลมา. 2547. **สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น**. ภาคนิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อับดุลหะกัวร์ บินซาฟีอี. 2552. **ปอเนาะจังหวัดชายแดนภาคใต้: การจัดการศึกษา ท่ามกลางความ
หลากหลายทางวัฒนธรรม (1)**. ค้นวันที่ 25 มกราคม 2554 จาก
<http://www.thaingo.org/writer/view.php?id=1069>

เอกชัย จันทรโอภาส. 2552. **องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.**

ค้นวันที่ 20 มกราคม 2554 จาก http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blog-post_25.html

องค์อาจ นัยพัฒน์. 2551. **การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณเชิงคุณภาพและผสมผสานวิธีการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมัยดา อวังการิม. 2553. **ทำไมการศึกษาไทยจึงพัฒนาช้า.** ค้นวันที่ 15 มกราคม 2554 จาก <http://gurukampongs.blogspot.com/2010/02/blog->

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

จดหมายขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



ที่ สธ 0526.05/84

คณะสถิติประยุกต์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๙ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอกวามอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวหยดฟ้า ราชมณี นักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขาวิชาเอกการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ รหัสประจำตัว 5220413001 เลือกศึกษาในแผน ก (ให้วิทยานิพนธ์) ขณะนี้อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะสถิติประยุกต์จึงขอกวามอนุเคราะห์ให้ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี มาเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน โดยขอแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับ การดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา นครศรีธรรมราช สำหรับรายละเอียดอื่นๆนอกเหนือจากนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อด้วยตนเอง อนึ่งหากทางหน่วยงานของท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อโดยตรงกับ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี โทร. 085-912-4621, 075-381476

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาจารย์

(เลอสรณ์ โบสุวรรณ)

คณบดีคณะสถิติประยุกต์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 2377 5381

โทรสาร 0 2374 4061



ที่ ศธ 0526.05/ 16

คณะสถิติประยุกต์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๗๔ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวหยดฟ้า ราชมณี นักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขาวิชาเอกการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ รหัสประจำตัว 5220413001 เลือกศึกษาในแผน ก (ทำวิทยานิพนธ์) ขณะนี้อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะสถิติประยุกต์จึงขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี มาเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน โดยขอแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับ การดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนประถมศึกษาในภาคใต้ สำหรับรายละเอียดอื่นๆนอกเหนือจากนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อด้วยตนเอง อนึ่งหากทางหน่วยงานของท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อโดยตรงกับ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี โทร. 085-912-4621, 075-381476

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาจารย์

(เลอสรרך โปสุวรรณ)

คณบดีคณะสถิติประยุกต์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 2377 5381

โทรสาร 0 2374 4061



ที่ ศธ 0526.05/4.๖.๖

คณะสถิติประยุกต์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๑๔ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขออนุญาตขอความช่วยเหลือข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวหยดฟ้า ราชมณี นักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขาวิชาเอกการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ รหัสประจำตัว 5220413001 เลือกศึกษาในแผน ก (ทำวิทยานิพนธ์) ขณะนี้อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะสถิติประยุกต์จึงขอความช่วยเหลือให้ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี มาเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน โดยขอแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับ การดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนประถมศึกษาในภาคใต้ สำหรับรายละเอียดอื่นๆนอกเหนือจากนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อด้วยตนเอง อนึ่งหากทางหน่วยงานของท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อโดยตรงกับ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี โทร. 085-912-4621, 075-381476

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาจารย์

(เลอสรรรถ โปสุวรรณ)

คณบดีคณะสถิติประยุกต์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 2377 5381

โทรสาร 0 2374 4061



ที่ ศษ 0526.05/16

คณะสถิติประยุกต์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๒๔ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวหยดฟ้า ราชมณี นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาสถิติ คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขาวิชาเอกการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ รหัสประจำตัว 5220413001 เลือกศึกษาในแผน ก (ทำวิทยานิพนธ์) ขณะนี้อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะสถิติประยุกต์จึงขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี มาเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน โดยขอแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับ การดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนประถมศึกษาในภาคใต้ สำหรับรายละเอียดอื่นๆนอกเหนือจากนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อด้วยตนเอง อนึ่งหากทางหน่วยงานของท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อโดยตรงกับ นางสาวหยดฟ้า ราชมณี โทร. 085-912-4621, 075-381476

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาจารย์

Boonworn

(เลอสรรรถ โบสุวรรณ)

คณบดีคณะสถิติประยุกต์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 2377 5381

โทรสาร 0 2374 4061

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาที่ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

แบบสอบถามฉบับนี้ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

ตอนที่ 2 ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 4 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

จึงใคร่ขอความกรุณาจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถือเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ แก่ท่านและโรงเรียนของท่านทั้งสิ้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

น.ส.หยดฟ้า ราชมณี

สาขาการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี
4. สาขาวิชา (ปริญญาสูงสุด)

<input type="checkbox"/> การประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> การวัดและประเมินผลการศึกษา
<input type="checkbox"/> การบริหารการศึกษา	<input type="checkbox"/> หลักสูตรและการสอน
<input type="checkbox"/> การวิจัยการศึกษา	<input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....
5. ประสบการณ์การในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน.....ปี
6. ตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการชำนาญการ	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
7. ท่านเคยผ่านการอบรมการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่

<input type="checkbox"/> เคย	<input type="checkbox"/> ไม่เคย
------------------------------	---------------------------------
8. ท่านเคยมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่

<input type="checkbox"/> เคย	<input type="checkbox"/> ไม่เคย
------------------------------	---------------------------------

ตอนที่ 2 ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

1. จำนวนนักเรียน.....คน
2. จำนวนครู.....คน

ตอนที่ 3 ลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

1. เป็นแผนกลยุทธ์ฉบับปีพ.ศ.....ถึง ปีพ.ศ.....
2. ระยะเวลาในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์.....วัน
3. มีจำนวนกลยุทธ์.....ข้อ
4. ท่านใช้เทคนิคใดบ้างในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)
<input type="checkbox"/> BCG Matrix (กราฟรูปไข่)
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....

5. จากเทคนิคที่ท่านเลือกใช้ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ข้างต้น ท่านมีปัญหากับเทคนิคใดมากที่สุด

- SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)
 BCG Matrix (กราฟรูปไข่)
 อื่น ๆ ระบุ.....

6. ท่านพึงพอใจในแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันมากน้อยแค่ไหน

- มากที่สุด มาก
 ปานกลาง น้อย
 น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการดำเนินการและช่องระดับปัญหา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ช่องการดำเนินการ ให้ท่านพิจารณาถึงการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านและแต่ละข้อว่าท่านได้ปฏิบัติหรือไม่ และ

ช่องระดับปัญหา ให้ท่านพิจารณาถึงระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละข้อ โดยมีเกณฑ์คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมากที่สุด
 4 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีมาก
 3 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีปานกลาง
 2 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อย
 1 หมายถึง ระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์มีน้อยที่สุด

และหากข้อไหนที่ท่านไม่ได้ปฏิบัติ โปรดพิจารณาว่าหากท่านได้ปฏิบัติ ระดับปัญหาจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน								
1.	ตั้งคณะทำงานทำหน้าที่ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนและจัดทำแผนกลยุทธ์			5	4	3	2	1
2.	ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์			5	4	3	2	1
3.	จัดทำปฏิทินและกรอบระยะเวลาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์อย่างรัดกุม โดยจัดลำดับตามความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ			5	4	3	2	1
4.	วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา			5	4	3	2	1
5.	ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา			5	4	3	2	1
6.	ตรวจสอบทบทวน ความครอบคลุมและความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล			5	4	3	2	1
7.	เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน เพื่อเพิ่มเติม ปรับปรุงหรือแก้ไข			5	4	3	2	1
8.	นำผลการศึกษาเบื้องต้น ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน			5	4	3	2	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน								
9.	ศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น			5	4	3	2	1
10.	รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน			5	4	3	2	1
11.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส			5	4	3	2	1
12.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์อุปสรรค			5	4	3	2	1

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ต่อ)								
13.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง			5	4	3	2	1
14.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน			5	4	3	2	1
15.	วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน			5	4	3	2	1
16.	นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง			5	4	3	2	1
17.	จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์			5	4	3	2	1
การประเมินสถานภาพของโรงเรียน								
18.	จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน			5	4	3	2	1
19.	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน			5	4	3	2	1
20.	ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีต่อโรงเรียน ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อโรงเรียน โดยตรง			5	4	3	2	1

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การประเมินสถานภาพของโรงเรียน (ต่อ)								
21.	ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงค้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อม ภายใน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างและนโยบายด้านการบริหารและผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี			5	4	3	2	1
22.	ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ			5	4	3	2	1
23.	จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม			5	4	3	2	1
24.	นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน			5	4	3	2	1
การจัดวางทิศทางของโรงเรียน								
25.	กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน			5	4	3	2	1
26.	นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน			5	4	3	2	1
27.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน			5	4	3	2	1
28.	กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้			5	4	3	2	1

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (ต่อ)								
29.	การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ได้พิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม			5	4	3	2	1
30.	การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนได้พิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป			5	4	3	2	1
31.	กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้			5	4	3	2	1
32.	กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง			5	4	3	2	1
33.	ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน			5	4	3	2	1
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน								
34.	จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์			5	4	3	2	1
35.	ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำนะนำแก่คณะทำงาน			5	4	3	2	1
36.	ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพและทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์			5	4	3	2	1
37.	พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน			5	4	3	2	1

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (ต่อ)								
38.	หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์			5	4	3	2	1
39.	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์			5	4	3	2	1
40.	กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ			5	4	3	2	1
41.	กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน			5	4	3	2	1
42.	จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา			5	4	3	2	1
การยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์								
43.	ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของ การยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์			5	4	3	2	1
44.	ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ			5	4	3	2	1
45.	จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกย่องและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้			5	4	3	2	1
46.	ร่วมกับคณะทำงาน ยกย่องเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน			5	4	3	2	1

ข้อที่	การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์	การดำเนินการ		ระดับปัญหา				
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ (ต่อ)								
47.	นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง			5	4	3	2	1
48.	ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนตรวจสอบทบทวนเค้าโครงแผนกลยุทธ์			5	4	3	2	1
49.	ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ หากมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง			5	4	3	2	1
50.	เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง			5	4	3	2	1

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน
2. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน
4. ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน
5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
6. ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

น.ส.หยดฟ้า ราชมณี
 สาขาการวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภาคผนวก ง

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการ
โรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม

ตัวแปร	อายุ	ประสบการณ์			ระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์	จำนวนกลยุทธ์
		ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวน ครู		
อายุ	1	-	-	-	-	-
ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน	0.452**	1	-	-	-	-
จำนวนนักเรียน	0.131*	0.321**	1	-	-	-
จำนวนครู	0.138*	0.357**	0.953**	1	-	-
ระยะเวลาในการวางแผน กลยุทธ์	0.087	0.016	-0.049	-0.036	1	-
จำนวนกลยุทธ์	-0.056	-0.005	0.054	0.075	0.039	1

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการ
โรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

ตัวแปร	อายุ	ประสบการณ์			ระยะเวลาใน การวางแผนกลยุทธ์	จำนวน กลยุทธ์
		ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวน ครู		
อายุ	1	-	-	-	-	-
ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน	0.432**	1	-	-	-	-
จำนวนนักเรียน	0.104	0.332**	1	-	-	-
จำนวนครู	0.094	0.341**	0.952**	1	-	-
ระยะเวลาในการวางแผน กลยุทธ์	0.132*	0.011	-0.033	-0.005	1	-
จำนวนกลยุทธ์	-0.052	0.047	0.000	0.039	0.040	1

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการ
โรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง

ตัวแปร	อายุ	ประสบการณ์			ระยะเวลาใน การวางแผนกลยุทธ์	จำนวน กลยุทธ์
		ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวน ครู		
อายุ	1	-	-	-	-	-
ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน	0.494**	1	-	-	-	-
จำนวนนักเรียน	0.188	0.297**	1	-	-	-
จำนวนครู	0.225*	0.387**	0.954**	1	-	-
ระยะเวลาในการวางแผน กลยุทธ์	-0.030	0.029	-0.099	-0.125	1	-
จำนวนกลยุทธ์	-0.062	-0.111	0.169	0.145	0.034	1

หมายเหตุ: * p-value < 0.10 ** p-value < 0.05 *** p-value < 0.01

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวหยดฟ้า ราชมณี

ประวัติการศึกษา

พาณิชยศาสตร์และการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2552

ประสบการณ์ทำงาน

พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2552
เจ้าหน้าที่ธุรการ โรงเรียนบ้านชะอวด
ชะอวด นครศรีธรรมราช 80180

ผลงานที่ได้รับการเผยแพร่

บทความเรื่อง “การเปรียบเทียบปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” ในวารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2555

บทความเรื่อง “ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” ในงานประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ณ อาคารวชิรานุสรณ์ คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร วันที่ 6 - 7 ตุลาคม 2554