บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นประเด็นสำคัญและเนื้อหาสาระตามลำดับดังนี้

1. การบริหาร
    1.1 ความหมายของการบริหาร
    1.2 ทฤษฎีทางการบริหาร
    1.3 การบริหารการศึกษา
2. แผนและการวางแผน
    2.1 ความหมายของการวางแผน
    2.2 ทฤษฎีการวางแผน
    2.3 ขอบเขตของการวางแผน
    2.4 ประโยชน์ของการวางแผน
    2.5 องค์ประกอบของการวางแผน
    2.6 ขั้นตอนของการวางแผน
    2.7 ประเภทของแผน
3. แผนกลยุทธ์
    3.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์
    3.2 กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
4. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองปกครองส่วนท้องถิ่น
    4.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
    4.2 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545- 2559)
    4.3 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
    4.4 นโยบายการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
    4.5 ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหาร

1.1 ความหมาย การบริหารคือศิลปะในการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้คำจำกัดความของการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย เน้นความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานให้ความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งปัจจัยในการบริหาร มีอยู่ 3 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุและเครื่องมือ (Material)

1.2 ทฤษฎีทางการบริหาร

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นเซทของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิด ที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไป และชี้แนะการวิจัย

ทฤษฎีการบริหารของ McGregor (ธงชัย สันติวงษ์. 2537 : 35)

ทฤษฎี X (The Tradition View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้ เกิดจากข้อ สมมติฐานที่ว่า

1. คนไม่อยากทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่ม ชอบให้สั่งการ
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่และหลอกง่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal)

ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมติฐานที่ว่า

1. คนจะไม่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ทฤษฎี Z ของ William G. Ouch ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UXLA (I of California toss Angeles) ทฤษฎีนี้ รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหาร จึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ (สมนึก พุ่มพฤกษ์. 2546 : 15)

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้ บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ มีหลักการ 3 ประการ คือ

1. คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
2. คนในองค์กรต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

Edgar L Morphed (อ้างถึงใน สมนึก พุ่มพฤกษ์. 2546 : 16) กล่าวถึงหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ (Division Of Labor)
2. การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
3. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Deviation of Labor)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of control)
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในองค์การได้ (Flexibility)

9. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)

10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)

11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

ทฤษฎี การจูงใจ (Motivation Theory) เชื่อว่า

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบความสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบขีดจำกัด จากทฤษฎีการจูงใจของ Hertzberg (Mptovatopm Hygiene Theory) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ

1. ความสำเร็จ
2. การยกย่อง
3. ความก้าวหน้า
4. ลักษณะงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเจริญเติบโต

จากการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Aravris ได้เผยว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะ จะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน การแสดงออกทัศนคติ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์การต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

การบริหารตามแนวคิดของ Frederick W. Taylor, 1911 : 852 การบริหารตามหลักเกณฑ์ (Scientific Management) คือการทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพของมนุษย์ เกิดจากการจัดการงานไม่เป็นมากกว่าความโง่เขลา มุ่งสนใจที่งานและประสิทธิภาพของงงานที่ปฏิบัติ (นันทณี เสถียรศักดิ์พงศ์. 2549 : 28)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.3 การบริหารการศึกษา

การศึกษาการบริหารการศึกษา มีเนื้อหาหลัก อยู่ 2 ด้าน คือ ด้านแผนและด้านองค์การด้านแผนนั้น เกี่ยวกับนโยบายและแผนประเภทต่างๆ (จำเนียร พลหาญ. 2549 : 29)

1. แผนระยะยาวชื่อ แผนกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ แผนระยะยาว การวางแผนต่างๆ กระบวนการวางแผนต่าง ๆ

2. แผนระยะกลาง ได้แก่แผน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติช่วง 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

3. แผนระยะสั้น เป็นแผนที่มีระยะเวลาเพียง 1 ปี ได้แก่ แผนพัฒนาการประจำปี ซึ่งในระยะหลังๆจะมีการศึกษาถึง ภารกิจ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นขั้นตอนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์หน่วยงาน (SWOT) กำหนดกลยุทธ์

ด้านองค์การนั้น จะศึกษาถึงในส่วนที่เป็นคน (Man) และภารงาน (Task) และเทคนิคการบริหาร

1. การศึกษาเกี่ยวกับคน ตั้งแต่การบริหารบุคคลซึ่งมีเรื่องเกี่ยวกับการรับคนเข้าทำงาน (Recruitment) การบำรุงรักษา (Maintenances) การพัฒนาบุคคล (Development) การให้ออกจากงาน (Retire) ภาวะผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีม (Team) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Administration) การส่งเสริม (Promotion) การสนับสนุน (Supporting) การประสานงาน (Coordinating) การอำนวยความสะดวก (Facilitator) ขวัญ กำลังใจ (Morale) การจูงใจ (Motivation) การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นต้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 56-57) ได้ให้แนวคิดในการบริหารการศึกษาโดยลำดับเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดแผนงานและโครงการในอนาคตตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) เป็นการจัดและสรรหาทรัพยากรทางการเงิน กำลังคน และวัสดุ ตามความต้องการของแผนงาน

3. การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) เป็นการให้แรงจูงใจและการบำรุงขวัญเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Co- ordination) เป็นการประสานกิจการด้านต่างๆเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประเมินผล (Evaluation) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Tead (1991 : 105) ได้วิเคราะห์การบริหารโดยมุ่งเน้นความสำคัญที่หน่วยงานย่อยๆในองค์กรเป็นหลัก และได้เน้นลำดับความสำคัญในการบริหารเป็นกระบวนการซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. จัดทำแผนภูมิอย่างกว้างๆของโครงสร้างในองค์กรหรือหน่วยงาน
3. กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
4. มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ
5. การควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติงานโดยการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้เอยู่ในระดับที่ดีอยู่เสมอ
7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีคณะกรรมการเป็นผู้ประสานงานในหน่วยงาน
8. บำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรก
10. การพิจารณางานในอนาคต เพื่อเตรียมวางแผนสำหรับอนาคต

การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการที่เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการจัดการทางการศึกษานั้นต้องการปัจจัยต่างๆเป็นจำนวนมาก ทั้งกำลังคน ได้แก่ ครู และนักเรียน เงินและวัสดุต่างๆ การจัดการที่ดีหรือผู้บริหารรู้จักใช้วิธีกระบวนการบริหารและเทคนิคในการจัดการที่ดี ก็จะเป็นการประหยัดกำลังคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆและเวลาได้ดี ขั้นตอนกระบวนการบริหาร เป็นวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ ตามวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Sciencetific Management) กำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดสามารถสรุปเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาและความต้องการ
   - สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง เป็นอยู่ในขณะนั้น
   - ปัญหา หมายถึงผลที่ปรากฏไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือไม่เป็นที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวัง หรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

2. การวางแผน

3. การดำเนินการตามแผน

4. การประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การประเมินเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของการบริหารงาน และเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนต่อไป (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2544 : 36)

สรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาตามนโยบายโดยอาศัยวิธีการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงาน

2. แผนและการวางแผน

2.1 ความหมายของการวางแผน

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545 : 2) ได้ให้ความหมายของ แผน คือ หมายถึงงานทุกด้านขององค์กรที่ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล เป็นระเบียบวิธีหรือขั้นตอนที่เป็นระบบที่บุคลากรใช้เป็นคู่มือหรือแนวทางดำเนินงานขององค์กร

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 : 18) กล่าวว่า การวางแผนคือการกำหนดแนวทางในการดำเนินการไว้ล่วงหน้าว่าจำทำกิจกรรมใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้กระทำ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สมคิด บางโม (2539 : 20) มีความเห็นว่า การวางแผนเป็นการกำหนดป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆและเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ปรางค์ทิพย์ อุจะรัตน์ (2541 : 25) มีความเห็นว่าการวางแผนเป็นการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นการครุ่นคิด ไตร่ตรอง อย่างรอบคอบและตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้กระทำ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Koontz & Weithrich (1990 : 859) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการกระทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่วางไว้โดยวิธีการที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึงงานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ทฤษฎีการวางแผน

การวางแผน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีการวางแผนดังนี้

สุรพล บัวพิมพ์ (2536 : 3 - 18) กล่าวถึงทฤษฎีการวางแผน 7 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีกำหนดความต้องการ (Theory of Need Determination) หลักของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์การหรือสวนตัวบุคคลจะเกิดความต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ตามธรรมชาติ แต่ยังไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่มีพลังเพียงพอที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการในการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผน รวมถึงความต้องการในด้านอื่นๆ ที่จะมาประกอบการวางแผนในลักษณะข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมิน และถ้ามีการควบคุมดูแลตรวจสอบอย่างมีระบบ ตลอดจนการสังเกตและคิดอย่างลึกซึ้งของผู้บริหาร จะก่อให้เกิดความต้องการในการวางแผนและก่อให้เกิดลักษณะที่ดีในการวางแผน เป็นแผนในลักษณะป้องกันมากกว่าแผนแก้ปัญหา

2. ทฤษฎีคัดสรร (Theory of Choice) ทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า ปัญหาทุกปัญหาจะมีทางแก้หลายทาง ภารกิจทุกภารกิจจะมีแนวทางปฏิบัติหลายแนวทาง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาทางแก้ หรือแนวทางปฏิบัติทุกๆแนวทางแล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติ ซึ่งมีหลายขั้นตอนในการคัดเลือกหรือคัดสรรอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

2.1 การคัดสรรทางเลือก

2.2 การพิจารณาตัวแปรแต่ละทางเลือก

2.3 การกำหนดคุณค่าตัวแปรและความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ

2.4 การกำหนดค่าโอกาสความเป็นไปได้ของตัวแปร

2.5 การตัดสินใจกำหนดลงในแผน

3. ทฤษฎีข้อมูล (Theory of Data Collection and Processing) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพของแผนขึ้นอยู่กับข้อมูลและข่าวสาร ถ้าข้อมูลมีความซับซ้อน มีความสำคัญและมีความกว้างขวาง ครอบคลุมทุกๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยิ่งมากเท่าไรยิ่งต้องการผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการ ที่ปรึกษาและเทคนิควิธีการต่างๆเข้ามาช่วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น โดยกำหนดสิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดเก็บและการจัดการข้อมูลไว้ 13 ประการ คือ

3.1 มีความซับซ้อนลึกซึ้งหลายมิติ

3.2 มีความสำคัญ

3.3 มีความกว้างขวาง ครอบคลุม

3.4 มีการกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล

3.5 มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน

3.6 มีความสมบูรณ์

3.7 มีความยืดหยุ่น

3.8 สามารถนำไปใช้ได้บ่อยครั้ง

3.9 มีลักษณะเป็นความลับ

3.10 มีรูปแบบการเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

3.11 มีอำนาจในการเรียกเก็บและการค้นหาข้อมูล

3.12 มีความถูกต้อง แม่นยำ

3.13 มีความง่ายต่อการบริหารข้อมูล

4. ทฤษฎีทดสอบ (Theory of Testing) หลักของทฤษฎีนี้ กล่าวถึงการทดสอบซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ซึ่งถ้าแผนมีความซับซ้อน กว้างขวาง ระยะเวลานานขึ้น เป็นความลับ ไม่สมบูรณ์และยากต่อการปฏิบัติ ก็ยิ่งต้องการการทดสอบมากขึ้น โดยกำหนดรายการที่ควรตรวจสอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ ข้อมูล การแปลข้อมูลและการสรุปผล

5. ทฤษฎีการจัดองค์การเพื่อการวางแผน (Theory of Organizing for Planning) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในทุกหน่วยขององค์การ ซึ่งจะมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกันไป ละในการวางแผนนั้นจะต้องมีการจัดองค์การและกำหนดหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผนอย่างสมบูรณ์ โดยผู้เกี่ยวข้องในการวางแผน อาจเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

5.1 ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยกรรมการอำนวยการ กรรมการบริหารและผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

5.2 ผู้บริหารหัวหน้าฝ่ายงานหลัก

5.3 คณะกรรมการ

5.4 ผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน (The Role of Communication Theory in Planning) ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า หากแผนเพิ่มความสลับซับซ้อน ครอบคลุมทุกด้าน และมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเท่าไร ความสำคัญและประสิทธิภาพของการสื่อสารยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในทุกขั้นตอนของการวางแผน

7. ทฤษฎีสร้างความเห็นชอบในการวางแผน (Role of Persuasion) มีความเชื่อว่า การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในการวางแผนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

7.1 ขั้นตอนการพิจารณาเค้าโครงแผนงาน

7.2 ขั้นกำหนดหน่วยปฏิบัติ

7.3 ขั้นกำหนดเครือข่ายและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

7.4 ขั้นพิจารณาให้ความเห็นชอบแผน

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน จะเห็นว่า การวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการ ความเชื่อของทฤษฎีต่างๆ มาประกอบเป็นแนวทางในการวางแผน

2.3 ขอบเขตของการวางแผน

1. การวางแผนทั้งองค์การ หมายถึง การวางแผน ที่มีขอบเขตการปฏิบัติที่กว้างขวางทั่วทั้งองค์การ มีข้อดีหลายประการ คือให้สามารถมีแผนงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารพร้อมกันได้ทั้งระบบ เปิดโอกาสให้ทุกๆคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและช่วยในการขยายขอบเขตของกิจกรรมของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่า การวางแผนระดับองค์กรมี 3 ประเภท คือ การวางแผนในระดับสูง ที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง การวางแผนระดับกลาง เป็น การวางแผนโครงการที่กระทำโดยระดับผู้บริหารในระดับกลางขององค์การและการวางแผนในระดับต้น หรือก็คือการวางแผนดำเนินงาน เป็นการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น

2. การวางแผนภายในหน่วยงาน หมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้นเองภายในหน่วยงานต่างๆ โดยที่องค์การมิได้มีการกำหนดให้มีการวางแผนอย่างเป็นทางการขึ้นใช้ ข้อดีของการวางแผนที่ปรากฏส่วนมากมักจะส่งผลที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานต่างๆที่จัดทำแผนขึ้นใช้เองภายใน และในระยะยาวมักจะมีผลไปถึงฝ่ายบริหารระดับสูง รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆที่จะเห็นความสำคัญของการวางแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.4 องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนเป็นองค์ประกอบสำคัญขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งเริ่มจากการวางแผน (Planning) การจัดระบบงาน (Organizing) การควบคุม (Controlling) และการประเมินผล (Evaluation) แผนไม่ใช่ผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการวางแผน หากเป็นจุดเริ่มต้นที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานต่อไป และต้องมีการยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ควรมีการตรวจสอบในทุกองค์ประกอบ ของแผนว่า ควรปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใดหรือไม่ ในทางปฏิบัติ องค์ประกอบของแผนแบ่งออกได้หลายแบบ แม้แต่การเขียนแผน บางครั้งอาจใช้ถ้อยคำที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปแล้วการวางแผนควรจะครอบคลุมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินการ และการควบคุม

ชิรวัฒน์ นิจเนตร (2542 : 6) ได้แบ่งองค์ประกอบของแผนได้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย คือการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

2. วิธีการ คือการเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการและวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร คือการกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะจัดหาและจัดสรรให้แก่การวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสถานศึกษา

4. การดำเนินงาน คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจและการนำข้อตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามแผน

5. การควบคุม คือการกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเน หรือตรวจสอบความผิดพลาด ล้มเหลว ที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกันแก้ไข

สรุปว่า การวางแผนควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์แนวทาง หรือนโยบาย วิธีดำเนินการ ทรัพยากรที่จะต้องใช้ การควบคุมตรวจสอบ การมอบอำนาจ หน้าที่ และการจัดข่ายงานด้านการสื่อสาร นอกจากนี้ควรจะมีส่วนที่เป็นข้อมูล สถิติต่างๆที่จำเป็นต่อการวางแผน รวมทั้งวิธีการเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ ที่จะนำไปใช้ปฏิบัติอีกด้วย

2.5 ประโยชน์ของการวางแผน

คุณประโยชน์ของการวางแผนมีดังนี้

1. ช่วยค้นหาหรือชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจ
3. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์การ
4. ช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์การให้อยู่รอดได้

6. เพื่อใช้วัดความสำเร็จ และประสานกำลังความพยายามภายในองค์การ

7. ช่วยให้ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

8. เพื่อสร้างความเข้าใจการเกี่ยวพันกันขององค์การในสมัยปัจจุบัน

9. ช่วยให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของหน้าที่งานในสังคมที่ซับซ้อนและยุ่งยาก

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 95) กล่าวว่า การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้บริหารคาดการณ์หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและสามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ ช่วยให้เกิดการประสานงานและลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน ช่วยควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถอยู่ในสังคมได้

สุรพล บัวพิมพ์ (2536 : 1) กล่าวว่าการวางแผน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามขอบข่ายขององค์การ คือ

1. การวางแผนต้องมุ่งสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากองค์การที่ตั้งขึ้นมาเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกัน

2. การวางแผนเป็นขอบข่ายแรกที่ต้องกระทำ ดังนั้น จะเห็นว่า ก่อนดำเนินกิจกรรมใดๆ ต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนเป็นอันดับแรก

3. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง

4. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพคือ แผนที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานพิจารณาจากเงิน เวลาที่ใช้ ผลผลิต รวมทั้งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 112) การวางแผนมีประโยชน์สำหรับบริหารองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์การสามารถได้ประโยชน์ ในการผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าจะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไป เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำแผนงานไว้นั้น เท่ากับทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ผูกพัน ที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้น การผูกพันตนเองเช่นนั้น ช่วยให้องค์การอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ในแผนล่วงหน้าแล้ว องค์การจะอยู่ในฐานะที่หยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามยถากรรม

196240

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ ทั้ง 3 กรณี คือ 1) หากหน่วยงานต่างๆในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผน แผนงานต่างๆที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพ เพราะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับ ช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางขององค์การร่วมกัน 2) ความเข้าใจที่มีอยู่ร่วมกันจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลน้อยลง 3) การมีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะได้ร่วมกันจัดทำ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดี ถือว่าแผนที่จัดทำขึ้นเป็นแผนของเขาเอง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

3. การวางแผนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร คือ ผู้บริหารที่มีแผน มักทำงานได้คุณภาพสูงกว่า องค์การที่ใช้วิธีการวางแผนไม่เป็นทางการ หรือไม่ได้กระทำจริง นอกจากนี้ เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานในทุกจุด ทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่มคณะกรรมการโดยส่วนรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

โดยสรุป การวางแผนมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การในด้านการวางทิศทางการดำเนินงาน ก้าวทันเทคโนโลยี การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างความเข้าใจของบุคลากรในองค์การ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจและสามารถบริหารงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ขั้นตอนการวางแผน

การวางแผนสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต : เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ : เป็นข้อความที่เกี่ยวกับค่านิยมของผู้ประกอบการและเกี่ยวกับความตั้งใจขององค์การ

3. การพัฒนากลยุทธ์ : การอาศัยวิธีวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง : เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดแจ้ง โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน : เพื่อให้มีทรัพยากรขององค์การเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้

6. การปฏิบัติตามแผน : การดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ : ความรู้หรือผลจากการเปรียบเทียบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 49) กล่าวว่า ขั้นตอนในการวางทำแผนประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน

1.1 การจัดรูประบบงานและองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนเรื่องการจัดองค์การ รวมถึงกำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ อาจจะเป็นหน่วยงานหรือคณะกรรมการ กำหนดงานและขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของหน่วยต่างๆที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการประสานงานในจุดต่างๆ การกำหนดจุดของการตัดสินใจในเรื่องแผนงาน นอกจากนี้จะต้องเตรียมแบบฟอร์มเอกสารเผยแพร่ที่จำเป็นเครื่องมือเครื่องไม้ต่างๆ ให้พร้อมที่จะวางแผน

1.2 การจัดระบบข้อมูล (Information for Planning) เป็นการเตรียมการระบบข้อมูลให้พร้อม ให้เพียงพอและเชื่อถือได้ ในการใช้ประกอบการวางแผนและการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนต่อไป ซึ่งถือได้ว่ามีความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการวางแผน

2. การจัดทำแผน (Plan Formulation) หลังจากได้เตรียมเครื่องมือเครื่องใช้กำหนดสายงานคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไว้ดีและพร้อมเสมอที่จะใช้ในการวางแผน ก็จะมีการจัดทำร่างแผนขึ้นในขั้นต่อไปและผลจากการทำแผนก็จะได้ตัวแทน ซึ่งอาจเป็นแผนระยะยาว แผนระยะปานกลางหรือแผนพัฒนาและแผนระยะสั้นเฉพาะกิจ แล้วแต่เป้าหมายในการจัดทำแผนนั้นๆ

3. การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation or Plan Executive) ในส่วนนี้จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) และแผนการเงิน (Finacial Plan) ในส่วนนี้จะต้องทำแผนปฏิบัติให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของแผนนั้นออกเป็นงานย่อยๆ แล้วกำหนดตารางดำเนินงาน (Scheduling) ซึ่งแสดงขั้นตอนรายละเอียดในการปฏิบัติ แสดงแผนการกำหนดวิธีติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการประเมินรวมตลอดทั้งระบุถึงแหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้ อย่างละเอียด แล้วปฏิบัติตามแผน

4. การติดตาม ควบคุมและประเมิน (Mnitoring - Control and Evaluation) ซึ่งจะเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน โดยปกติ ควรจัดให้มีแผนควบคุม (Control Plan) อาจจะเป็นแผนการตรวจสอบภายใน (Auditing) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Inspection) การให้รายงาน (Report) การสำรวจตามจุดต่างๆ (Spot Check) และตามแผนควบคุมคุณภาพ (Quality Control Plan) แล้วแต่กรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การทบทวนปรับแผนหรือทำแผนใหม่ (Recycles of Planning Process or Replan) ในการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ ความมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการทบทวน แผน ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีการทบทวนแผนอยู่เสมอ ความมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการทบทวนแผน ก็เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนอย่างมีประสิทธิภาพ หากพบปัญหาจาการปฏิบัติ จะต้องมีการทบทวน เพื่อพิจารณาปรับแผนให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรืออาจจะต้องจัดทำแผนใหม่ ปรับแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาศัยกระบวนการวางแผน (Planning Process) เป็นกลไกพื้นฐานในการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 11) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขั้นก่อนวางแผน เป็นขั้นเตรียมการสร้างองค์การรวบรวมข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

2. ขั้นการวางแผน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) วินิจฉัยความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประสิทธิภาพ และประเมินผล 2) ลำดับความสำคัญและการกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบาย 3) ขั้นกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต

3. ขั้นการจัดทำแผน มีจุดหมายเบื้องต้นอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อเสนอการตัดสินใจต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและหน่วยต่างๆ ซึ่งรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจเหล่านั้นไปร่วมกันจัดทำแผน

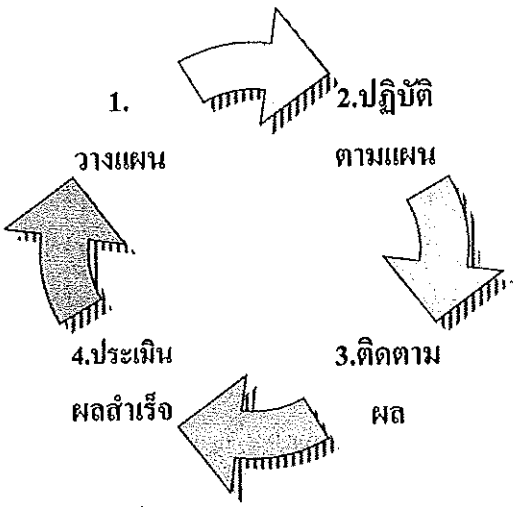
4. ขั้นการทำรายละเอียดของแผน โครงการ จัดทำแผนงานแยกตามสาขาต่างๆทั้งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุความมุ่งหมายเดียวกัน ในแต่ละแผนงาน จะต้องทำโครงการและรายละเอียดของโครงการหลายๆโครงการ

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการต่างๆในแผนไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกรระบวนการจัดการศึกษา คน เงิน วิธีการและวัสดุเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นนี้

6. ขั้นการประเมิน การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ ให้มีการกำหนดเวลาแน่นอน เช่น การประเมินผลประจำปี การประเมินผลแผนครึ่งแผน การประเมินผลแผนเมื่อสิ้นสุดแผน

สมนึก พุ่มฤกษ์ (2549 : 45) ได้สรุปวงจรการวางแผนไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพประกอบที่ 2 แสดงวงจรการวางแผน

2.7 ประเภทของแผน การจัดประเภทของแผนมีมากมายหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ผู้วางแผนนำมาใช้พิจารณา

1. แผนที่ใช้เกณฑ์เวลา

1.1 แผนระยะสั้น (short- Range Plan) เป็นแผนที่มีขอบข่ายไม่ใหญ่โต สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด อาจเป็น 1 สัปดาห์ 1 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้

1.2 แผนระยะปานกลาง (Medium- Range Plan) เป็นแผนที่มีระยะเวลาน้อยกว่าแผนระยะยาว แต่มากกว่าแผนระยะสั้น มีความแน่นอนและความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นกว่าแผนระยะยาว

1.3 แผนระยะยาว (Long- Range Plan) เป็นแผนที่มีขอบข่ายกว้าง มีความยืดหยุ่นสูง มีความเฉพาะเจาะจงน้อย ช่วงระยะเวลาอาจเป็น 5 ปี หรือมากกว่า

2. แผนที่ใช้เกณฑ์ขอบเขตพื้นที่ มีชื่อเรียกดังนี้

2.1 แผนระดับเขตพื้นที่บริการเป็นการเฉพาะ (Zone or Area Plan)

2.2 แผนระดับหมู่บ้าน

2.3 แผนระดับตำบล

2.4 แผนระดับอำเภอ

2.5 แผนระดับจังหวัด

2.6 แผนระดับเขตหรือภาค

2.7 แผนระดับประเทศ

2.8 แผนระดับภูมิภาค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.9 แผนระดับโลก

3. แผนเชิงวิชาการ

3.1 แผนเชิงภาค (Macro Plan) เช่นแผนระดับชาติ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนความมั่นคงแห่งชาติ เป็นต้น)

3.2 แผนจุลภาค (Micro Plan) ได้แก่แผนที่แยกย่อยมาจากแผนมหภาค เช่น แผนพัฒนาระดับกระทรวง กรมฯ และแผนปฏิบัติการสำหรับองค์กร หรือหน่วยงาน

4. แผนที่ใช้ระดับองค์กรเป็นเกณฑ์ เป็นแผนที่องค์กรต่างๆกำหนดขึ้น มีจุดเน้นต่างกันไปตามบทบาท ภารกิจ วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบขององค์กรนั้น มีชื่อเรียกตามระดับขององค์กรได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกอง/หน่วยงาน แผนระดับโรงเรียน แผนระดับฝ่าย/สายงาน และแผนระดับหมวด/งาน

5. แผนที่ใช้หน่วยงานย่อยขององค์กรเป็นเกณฑ์ หรือแผนแยกตามสาขาขององค์กร เป็นแผนสำหรับองค์กรย่อย ที่จัดรูปแบบตามโครงสร้างของงานบริหารขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจะมีชื่อเรียกตามระดับหน่วยงาน ได้แก่ แผนโรงเรียน แผนฝ่าย.. เป็นต้น)

6. แผนที่ใช้โครงสร้างของระบบแผนเป็นเกณฑ์ เป็นแผนที่แสดงถึงความสำคัญของตัวแผน และภายในระบบแผนใหญ่ จะประกอบด้วยแผนย่อย ได้แก่แผนหลัก/แผนแม่บท (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity)

7. แผนที่ใช้นโยบายเชิงพัฒนาเป็นเกณฑ์ มีชื่อเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ หรือยุทธวิธี หรือแผนปฏิบัติการ การกำหนดแผนประเภทนี้ มีความคล้ายคลึงกันในกระบวนการ แต่แตกต่างกันเชิงความกว้าง รายละเอียดตามลำดับชั้นการบริหาร (Hierarchy)

สุรพล บัวพิมพ์ (2538 : 4) เสนอแนวทางจำแนกประเภทของแผนโดยลักษณะของตัว องค์ประกอบของแผน สามารถแยกประเภทได้ดังนี้

1. แผนจุดมุ่งหมายหรือภารกิจแผน (Purposes of mission) การดำเนินการของทุกองค์การ จะต้องมีจุดหมายหรือภารกิจ ซึ่งตามปกติองค์การทุกองค์การจะต้องมีจุดหมายหรือภารกิจ จากสังคม เช่น องค์การธุรกิจก็จะมีจุดมุ่งหมายหรือภารกิจในการผลิตสินค้าหรือบริการ องค์การทางการศึกษา จุดมุ่งหมายหรือภารกิจก็คือ การให้การศึกษาแก่ประชาชน

2. แผนวัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึงผลสำเร็จของกิจกรรมทุกกิจกรรมที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทาง ทิศทางการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การที่กำหนดไว้

3. แผนกลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง 1) แผนงานทั่วไปของการปฏิบัติ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ 2) แผนงานของวัตถุประสงค์ ขององค์การการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ 3) การตัดสินใจกำหนด

วัตถุประสงค์ระยะยาว ขององค์การ โดยพิจารณาการปฏิบัติและทรัพยากร ที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

4) แผนนโยบาย (Policies) คือข้อความทั่วๆไป ที่ระบุเป็นกรอบความคิดในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการกำหนดแผนต่างๆ ในระดับต่างๆ นโยบายปกติจะมีอยู่ทุกระดับ จากนโยบายหลัก (Major Policies) มาสู่นโยบายรอง (Minor Policies) ซึ่งนโยบายรองจะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลัก

5. แผนวิธีดำเนินงาน (Procedures) เป็นแผนกำหนดวิธีการดำเนินงานต่างๆในการทำกิจกรรมในอนาคต เป็นแนวทางปฏิบัติ (Guide Action) มากกว่ามโนทัศน์ จะมีรายละเอียดชี้ชัดที่จะทำให้กิจกรรมที่ปฏิบัติต่อเนื่องกัน แผนวิธีดำเนินการจะพบในทุกส่วนในองค์การ โดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นคู่มือ (Manual) ซึ่งทุกหน่วยงานย่อย จะจัดทำ อาจเรียกว่า Deviation Standard ก็ได้ ซึ่งจะมีคู่มือเฉพาะของหน่วยงานย่อย นั้น ปกติแล้ว วิธีดำเนินการจะกำหนดตามกรอบนโยบาย

6. แผนกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) คือการกำหนดให้ปฏิบัติ อนุญาตให้ หรือไม่ให้สิทธิอย่างใดอย่างหนึ่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นแผนที่ง่ายที่สุด ปกติคนมักจะสับสนระหว่างนโยบาย วิธีดำเนินการและกฎ ระเบียบ ซึ่งกฎ ระเบียบนั้นจะเป็นแนวปฏิบัติ (Guide of Action) โดยไม่มีกำหนดเวลา ขั้นตอนเฉพาะ แต่จะเสริมแนว วิธีดำเนินการ แต่บางครั้งกฎระเบียบก็ไม่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีดำเนินการ

7. แผนงาน (Programs) เป็นแผนที่ผสมผสานรวมตั้งแต่วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินการ กฎ ระเบียบ กิจกรรม ขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ ทรัพยากรบุคคล และอื่นๆที่จำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยปกติแล้ว แผนงานจะต้องได้รับการสนับสนุนโดยงบประมาณ

8. แผนงบประมาณ (Budgets) เป็นแผนที่กำหนดจำนวนเงิน ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่ายทุกประเภทในการดำเนินงาน งบประมาณถูกเรียกว่า "เครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน" งบประมาณเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางแผน งบประมาณเป็นตัวบังคับการทำงานขององค์การ เป็นตัวบังคับให้เกิดการวางแผน เพราะหากไม่มีแผน ก็จะไม่ได้รับงบประมาณ

3. แผนกลยุทธ์

3.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

เสาวนิตย์ ไชยมุสิก (2545 : 13) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ หมายถึง เอกสารที่บุคลากรของหน่วยงานจัดทำขึ้น โดยแสดงวิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคต ค่านิยมของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หน่วยงาน รวมถึงกระบวนการของทิศทางการพัฒนาหน่วยงานในภาพรวม

วิระ รักษามิตร์ (2548 : 8) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์หมายถึงแผนที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่จะให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยหวังผลที่จะให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าประสงค์ที่วางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 43) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

อภิวัฒน์ งามการ (2549 : 13) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญที่ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กรแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

สรุป แผนกลยุทธ์ หมายถึงเอกสารการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานและการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าประสงค์ที่วางไว้

3.2 กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในงานการบริหารแผนกลยุทธ์ สามารถแยกเป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูง 2 ส่วนคือ

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กิจการ และสภาพขององค์กิจการที่จะเป็นในอนาคต การจัดวางกลยุทธ์ประกอบด้วยงานสำคัญ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วิเคราะห์ทรัพยากร (ภายใน) การประเมินค่านิยมของผู้บริหารและการพิจารณาถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคมแล้วจากนั้นก็ดำเนินการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ออกมา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้กิจการเคลื่อนตัวจากที่ตั้งปัจจุบัน ให้ก้าวไปสู่ที่ซึ่งต้องการจะไปถึงในอนาคต สำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยงานสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ การวิเคราะห์เพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบและกระบวนการบริหารงานและทรัพยากรบุคคลซึ่งผู้บริหารจะพิจารณาเรื่องทั้งหมดในเชิงกลยุทธ์โดยรับรู้ถึงสภาพ ทำการประเมินเชิงกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการต่างๆออกมา ที่จะใช้ปฏิบัติให้ลุล่วงไปในที่สุด

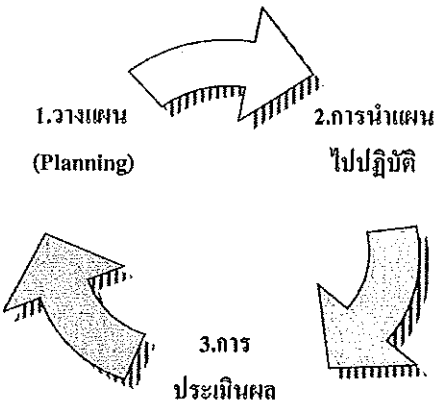
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 21) ให้ความหมายของการบริหารแผนกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด (1) กลยุทธ์ (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และ (3) การประเมินผลกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 15) การบริหารแผนกลยุทธ์เป็นสภาพการบริหารงานใหญ่ ๆ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่หนึ่ง คือด้านแผนงาน หรือความสามารถในการบริหารองค์การ โดยบริหารองค์การให้มีความเสี่ยงน้อย ด้านที่สอง คือการบริหารด้านโครงสร้าง คือความสามารถในการบริหารทรัพยากรขององค์กร เป็นโครงสร้าง ระบบการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนทุกขั้นตอน และด้านที่สาม คือด้านกระบวนการปฏิบัติ คือความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง โดยบุคลากรทุกระดับเป็นทรัพยากรมีการทุ่มเทความคิดสร้างสรรค์ และประสานสามัคคี จนเกิดผลดีในการสร้างผลงานและผลสำเร็จให้กับกิจการในระยะยาวได้

สุพัฒน์ชัย โพธิ์แก้ว (2549 : 26) กล่าวถึงการบริหารแผนกลยุทธ์ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือทัศนภาพ (Vision) ที่ชัดเจนขององค์กร เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน (Direction) จุดยืนที่เหมาะสม (Optimal Position) ภารกิจหลัก (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategies) รวมทั้งเป้าหมาย (Target) ของการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

สรุป เมื่อพิจารณาตามกระบวนการบริหารแล้วนำมาใช้กับแผนกลยุทธ์สามารถแบ่งขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอนคือ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล (เสาวนิตย์ ไชยมุสิก. 2545 : 82) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมตต์ การุณ์จิต (2547 : 230) สรุป ได้ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์

กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ลำดับได้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางวางแผน

การวางแผนกลยุทธ์ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์การหรือของธุรกิจ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การ สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดขอบเขตของการวางแผน วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ โครงการ กิจกรรม วิธีการดำเนินงาน จนถึงการรวบรวมเป็นเอกสารแผน การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับท้องถิ่น แผนกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. แผนระดับนโยบายชาติ เช่นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2. แผนระดับประสานงาน เช่นแผนยุทธศาสตร์
3.แผนระดับปฏิบัติงาน
4.แผนเฉพาะกิจ เช่นแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ หรือแผนปราบปรามยาเสพติด

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานหลายประการดังนี้ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

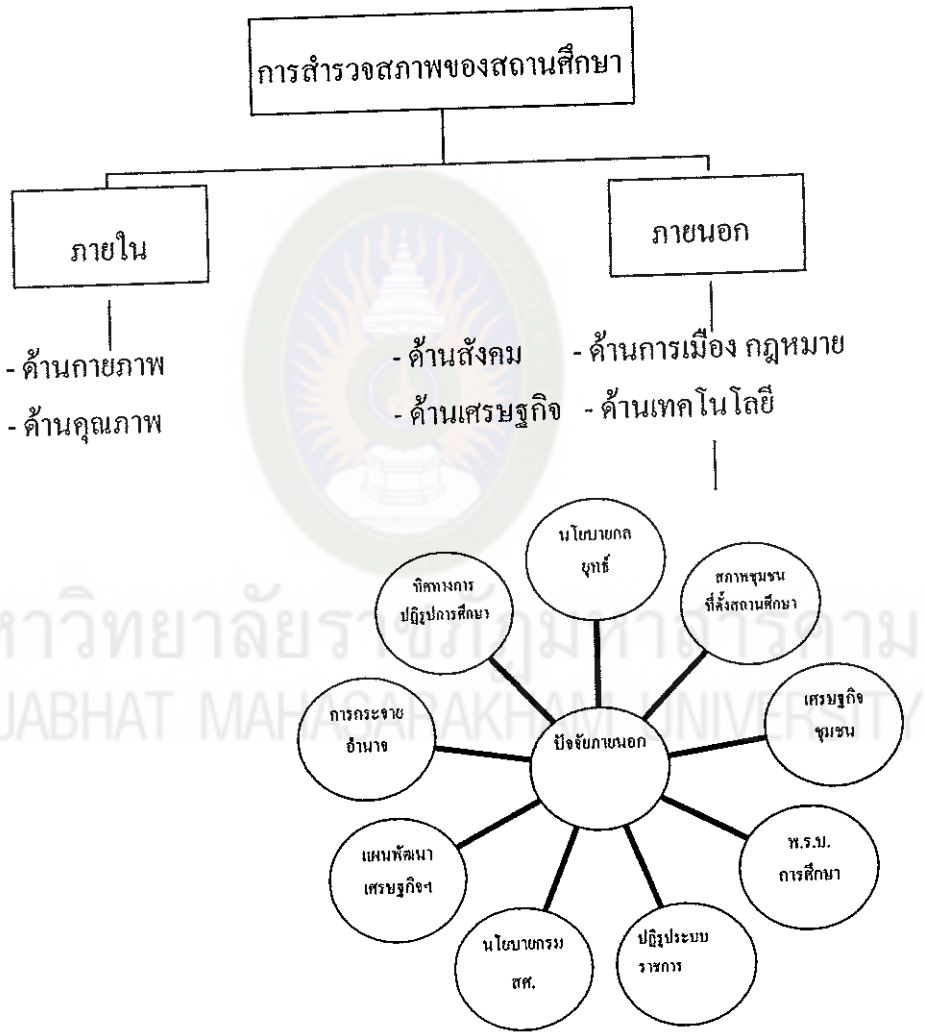
5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่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

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมกับต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา วิธีการสำรวจสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสรุปผลการจัดการศึกษากาของตนเอง เทคนิคที่องค์กรสามารถนำมาใช้มีหลายวิธีการเช่น วิธีการ MC Kinsey’s วิธีการ 4’s P วิธี Porter’s Forees และวิธี SWOT เป็นต้น วิธีที่นิยมนำมาใช้เป็นที่

แพร่หลายในปัจจุบันคือวิธี SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และThreats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดข้อดีข้อด้อย ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จในองค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่างๆเป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality Tools) ที่ผู้บริหารเลือกใช้ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิ ดังข้างล่างนี้



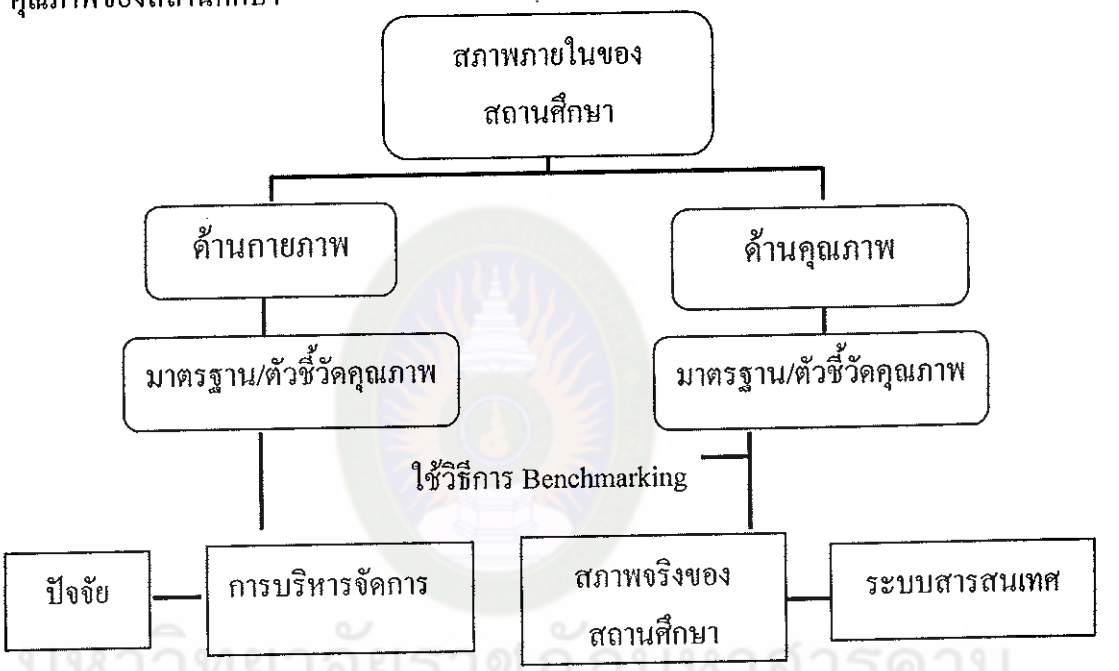
ภาพประกอบที่ 4 แสดงการสำรวจสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในของสถานศึกษา

จะต้องวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ด้านกายภาพและวิเคราะห์ด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิเคราะห์สภาพภายในของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สถานศึกษาด้านกายภาพนั้น จะต้องระบุถึงจุดเด่น จุดด้อยเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารและการจัดการ ความพอเพียงของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นทิศทางของการดำเนินงาน เช่นเดียวกัน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องระบุจุดเด่น จุดด้อย เกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่เกิดจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อเทียบกับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา



ภาพประกอบที่ 5 การวิเคราะห์สภาพภายในของสถานศึกษา ด้านกายภาพและคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 35)

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1)

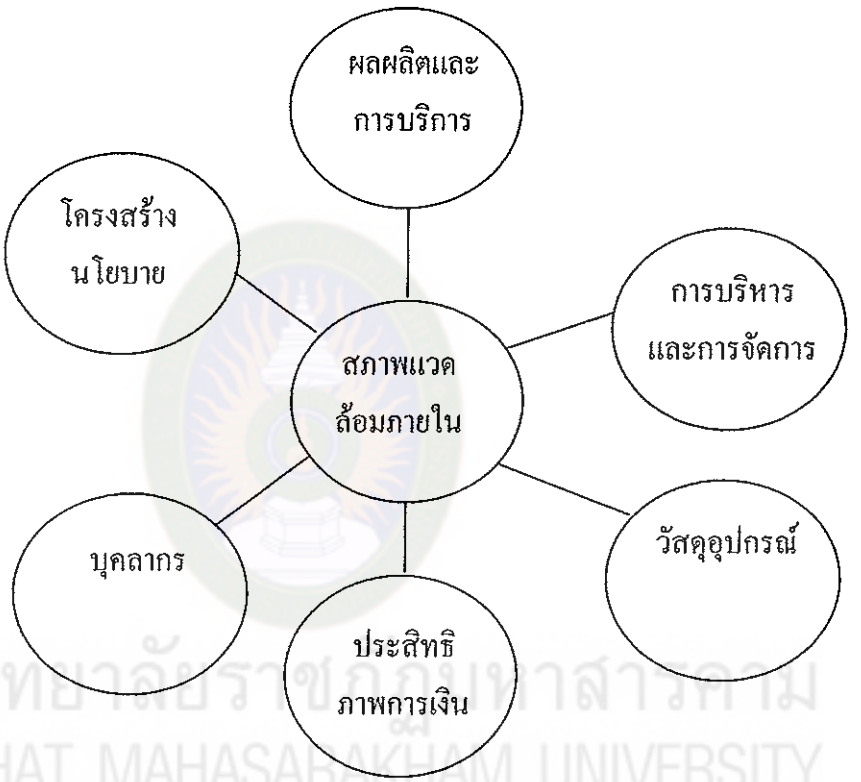
2. ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน

3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

5. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M 3) ได้แก่ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6. การบริหารจัดการ (Management :M 4) ได้แก่การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพประกอบที่ 6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย นโยบาย จุดเน้น และด้านเทคโนโลยี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นักวางแผนกลยุทธ์จะต้องตระหนักเสมอว่า มีตัวแปรในสภาพแวดล้อมมากมาย แต่โดยทั่วไปแล้วสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ

การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment)

เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาที่เกี่ยวกับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socioculture Component=S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างทางประชากร ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมแบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Component=T) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เช่น การผลิต การคิดค้นทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ เช่น เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล รวมถึงการเสริมสร้างการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การจัดการเทคโนโลยีเพื่อการสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรที่มีผลเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ในระดับการจัดการเรียนกาสอน สถานศึกษาควรจะเน้นไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งหมายถึงการใช้ IT ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมทั้งประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวการณ์จ้างงานและค่าแรง โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น

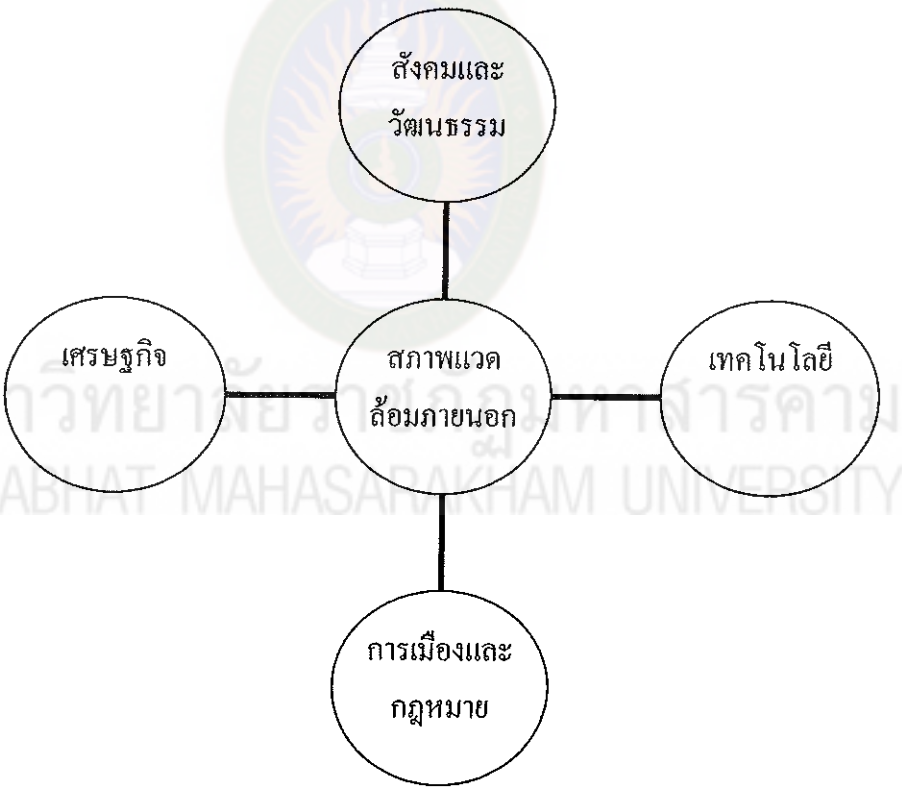
4. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆของภาครัฐบาล ที่น่าจะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พระราชกฤษฎีกา การกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง

การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment)

เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทางด้านกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เป็นสภาพที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษา ความต้องการของสังคม ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถาน (ผู้ปกครองและชุมชน) ความร่วมมือของชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาในการร่วมมือ วางแผน ตลอดจนการให้ ความร่วมมือในการดำเนินงานปัจจัยทั้ง 4 ของสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 29)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพประกอบที่ 7 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

วิระ รักษามิตร์ (2548 : 43) การประเมินสถานภาพของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสภาพเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส อุปสรรค อย่างไร มีสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร เพื่อจะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา และเพื่อจะได้นำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป สถานภาพของสถานศึกษามีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ใช้ควรเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความเจริญเติบโต

2. เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาจุดอ่อน จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง

3. ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก จำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจน เหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง จะทำให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา

4.ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีอุปสรรคในการพัฒนา ขณะเดียวกัน ก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส มองอดีตเพื่อประกอบการมองอนาคต และยังต้องมีความฝันหรือจินตนาการในอนาคตด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ศิลปะเพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตนาภาพที่ปราศจากรายละเอียด เป็นสื่อที่ต้องการให้เห็นความสำเร็จเมื่อลงมือดำเนินการ

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ระบุผลที่เกิดจาการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ

2. จัด หรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของแต่ละด้าน

3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนาโดยยึดหลักว่า "รักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพ"

4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนาระยะ 3- 5 ปี ของสถานศึกษา แนวทางการกำหนด คือ สถานศึกษาต้องตอบคำถามให้ได้ ว่า สถานศึกษาทำอะไร ที่ดีที่สุด (จุดเด่น) สถานศึกษาทำอะไรที่ยังไม่ได้ผลหรือยังไม่ได้มาตรฐาน (จุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนา) และสถานศึกษากำลังทำอะไร อย่างไร

เมื่อตอบคำถามดังกล่าวได้แล้ว สถานศึกษาสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างถูกทิศทาง โดยเขียนตามแนวทาง ดังนี้ "สถานศึกษา.....มุ่งมั่นที่จะ.....เพื่อ ..... (ให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จอย่างไร) ภายใน...ระยะเวลาเท่าใดหรือปีใด" ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องระบุกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน มีลักษณะที่มุ่งอนาคต มีการระบุเวลาของความสำเร็จของการพัฒนา แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศอันเกิดจากการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สะท้อนจิตสำนึกอันมีพลังของอนาคต กระตุ้นพฤติกรรมในสถานศึกษา เพิ่มคุณค่าให้แก่งานที่ปฏิบัติ ให้ทุกคนทราบว่าหน่วยงานจะพัฒนาไปสู่ทางใด อย่างไรและมีอะไรเป็นตัวชี้วัดว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

ภาพความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันสร้างความคาดหวัง การเขียนวิสัยทัศน์ต้องเขียนให้เป็นประโยคที่ทุกคนยอมรับและสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี ซึ่งหมายถึงความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) พันธกิจ เป็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาต้องดำเนินการ เป็นการนำสิ่งที่เป็นนามธรรมมาทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้เสียกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรแล้ว ให้หลอมบทบาทสำคัญเป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดซ้ำซ้อนก็ยุบรวม หรือถ้าสามารถบูรวมได้ให้พิจารณาว่าควรตัดทอนหรือคงไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์

เป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง สามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น เป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การเขียนเป้าประสงค์จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น มากกว่าการเขียนเป็นข้อความแบบลอยๆ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นการพิจารณาทางเลือกวิธีการดำเนินงานหลังจากที่สถานศึกษามีการสำรวจสภาพและสามารถระบุสภาพปัจจุบันและปัญหาได้แล้ว สถานศึกษามักพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) และยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานเพื่อรักษาคุณภาพ เป็นการรักษาจุดแข็งหรือจุดเด่น หรือสิ่งที่สถานศึกษาได้ดำเนินการจนได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ การกำหนดยุทธศาสตร์จะเป็นไปในลักษณะการพัฒนางานการขยายผล การเผยแพร่ การเพิ่มจำนวนเป้าหมายของการพัฒนา เช่น พัฒนาบุคลากร ขยายผลการผลิตสื่อ เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเลือกดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐาน เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาจุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนาหรือจุดที่ไม่ได้มาตรฐานให้ได้มาตรฐานยุทธศาสตร์จะเป็นไปในลักษณะการส่งเสริม การสนับสนุน การพัฒนา เช่น การสนับสนุนการผลิตสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในการเรียนการสอน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานโดยยกเลิกงานหรือกิจกรรมที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานหรือกิจกรรมที่ทำได้ไม่ดีหรือตัดทอนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือลดกิจกรรมบางประเภท และจัดทำหรือเนินงานร่วมกับสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเดียวกัน หรือดำเนินงานในระดับจังหวัด หรือประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นต้น นอกจากการเลือกยุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินการแล้ว สถานศึกษาต้องมีการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสถานศึกษาต้องมีแนวคิดที่จะดำเนินการเกี่ยวกับงาน โครงการ และกิจกรรมในทิศทางที่เป็นการพัฒนา (ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การยกระดับ การขยาย – เปิดอบรมหลักสูตรฯลฯ) การปรับปรุง ส่งเสริม การประเมิน ติดตาม การเพิ่มพูนความรู้และการปรับโครงสร้าง เป็นต้น

4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา

เป็นการกำหนดงาน โครงการ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาโดยกำหนดเป็นงาน โครงการหรือกิจกรรม การกำหนดโครงการที่ดีสถานศึกษาควรคำนึงถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงการที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่มาจากการวิเคราะห์ หรือการประเมินตามสภาพจริง

2. โครงการจะต้องกำหนดจากปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ หรือการประเมินที่เป็นปัญหาที่ผ่านการคัดเลือกแล้วว่ามีความสำคัญ

3. โครงการทุกโครงการจะต้องสะท้อนให้เห็นนโยบายและวัตถุประสงค์

4. โครงการที่ดีจะต้องยืดหยุ่นได้ เพื่อความสมบูรณ์และความคล่องตัวของการดำเนินงาน

5. โครงการที่ดีจะต้องมีจุดหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

6. โครงการที่ดีจะต้องมีการกำหนดแผนการทำงานที่แน่นอน

7. โครงการที่ดี จะต้องมีแนววิธีของการประสานงานกันเป็นอย่างดี

8. โครงการที่ดีจะต้องเน้นการทำงานเป็นทีม

9. โครงการที่ดีจะต้องมีการแก้ไขปัญหา ป้องกัน ส่งเสริมและพัฒนา

10. โครงการที่ดี จะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล ตลอดจนมีการรายงานผล หรือปรับปรุง พัฒนา แก้ไขอย่างเป็นระบบและครบวงจร

เมื่อมีการดำเนินการจนครบขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ คือ 1) การสำรวจสภาพของสถานศึกษา 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานและ4) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษาแล้ว หลังจากนั้นสถานศึกษาก็สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆมาจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ภาพรวมของสถานศึกษา (School Profile) เป็นการนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และนำเสนอภูมิหลังโดยย่อของสถานศึกษา สภาพปัจจุบันที่ครอบคลุมประเด็น โดยพิจารณาการบริหาร ภาระงานของข้อมูลบุคลากร สภาพผู้เรียนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สภาพการเงิน งบประมาณในระบบและงบประมาณในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา รวมทั้งผลงานหรือผลผลิตที่เป็นปริมาณและคุณภาพ

2. สภาพปัจจุบันหรือสถานภาพของสถานศึกษา (School Rationale) เป็นการนำเสนอผลสรุปโดยย่อที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพภายในและสภาพภายนอกที่เป็นจุดเด่น (จุดแข็ง) จุดด้อย (จุดอ่อนหรือจุดต้องการพัฒนา)

3. ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (School Strategy) เป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (ส่วนที่จะกำหนดเป็นแผนงานของสถานศึกษา) ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน (ส่วนที่จะกำหนดเป็นโครงการ) วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลสำเร็จอันเกิดจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ

4. แผนงานและโครงการ (Plans and Project) เป็นการนำเสนอแผนงานและโครงการที่จำแนกตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งแสดงถึงผลผลิตเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดขึ้น

5. แผนงบประมานระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Frameworks: MTEF) เป็นการนำเสนองบประมาณล่วงหน้า 3 ปี รวมปีฐาน คือ ปีงบประมาณปัจจุบันอีก 1 ปี รวม 4 ปี ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ งบพัฒนาตามโครงสร้างแผนงานและโครงการ งบประมาณเพื่อรักษางานเดิม และงบประมาณรวม (งบประมาณสำหรับพัฒนาและงบประมาณสำหรับงานเดิม) ดังนี้

5.1 งบพัฒนาตามโครงสร้างแผนงานและโครงการ

5.2 งบประมาณเพื่อรักษางานเดิม

5.3 งบประมาณรวม

6. แหล่งงบประมาณรวมสำหรับภายนอกสถานศึกษา (Resources) เป็นการแสดงแหล่งที่มาให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่สถานศึกษา

7. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง (Code of Practice) เป็นการระบุบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและการรายงาน (School Accountability) เป็นการระบุหลักการและแนวทางในการควบคุม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

9. สัตยาบรรณ (Agreement) เป็นการลงนามของผู้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบดำเนินการตามแผนยุทธ์ศาสตร์ของสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินโครงการแล้ว สถานศึกษาจะต้องมีการตรวจสอบว่าโครงการที่กำหนด ตอบสนอง สอดคล้องกับผลการสำรวจสภาพของสถานศึกษาหรือไม่ ซึ่งสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์โดยใช้วิธีการผังความคิด (Mind Mapping) และเมื่อสถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาแล้ว ภารกิจต่อไป คือ การจัดทำโครงการ

ความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์

แผนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินการต่างๆได้บรรลุเป้าหมายสูงสุดด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างทันท่วงที ล่วงหน้า สามารถวิเคราะห์อุปสรรคและขจัดข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคต ให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิมๆ ประหยัดทรัพยากรมากที่สุด และอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งใดคือโอกาส สิ่งใดคืออุปสรรค ตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนด้านใด ผู้บริหารที่มีแผนกลยุทธ์จะสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การได้

เสาวนิตย์ ไชยมุสิก (2545 :100) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จของแผนสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์และมีระบบคือกระบวนการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ (ประชุม รอดประเสริฐ.2543:164) 2) ชี้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนปลงการดำเนินงานในอนาคต 3) ช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรค 4) ใช้เป็นเครื่องมือที่ให้ข้อมูลพื้นฐานในการควบคุมการทำงาน 5) ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 6) ช่วยให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานและขององค์กร 7) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสมดุลในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน 8) ช่วยผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์

สมชาย ภควาสน์วิวัฒน์ (2543 : 16-18) ความล้มเหลวในการวางแผนกลยุทธ์เกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1. เป็นแผนที่มีลักษณะสั่งมาจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว (Top-Down) โดยผู้บริหารกำหนดแนวทางให้ผู้อยู่ในระดับล่างปฏิบัติ ไม่มีการระดมความคิด (Brainstorming)

2. การขาดข้อมูลข่าวสาร เพราะการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์การต้องการฐานข้อมูลที่ครอบคลุมเป็นองค์รวมในระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี นอกจากนี้ยังต้องการบุคลากรที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จึงจะทำให้สิ่งที่วางไว้ตรงกับข้อเท็จจริง

3. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร มีสิ่งที่เรียกว่า "อคติ" ดังนั้นแทนที่จะได้แผนกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนกลับกลายเป็นแผนที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ทำให้แผนล้มเหลว

4.ค่านิยมขององค์กรเป็นแบบปิด ไม่เปิดโอกาสให้คนในองค์การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงเป็นข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้เป็นแผนที่ประสบความสำเร็จได้ยากหรืออยากได้มากกว่าทำได้จริง

การวางแผนกลยุทธ์นั้น จะแสดงให้เห็นถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างจริงจัง เพราะ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สถานศึกษามีการบริหารอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง เมื่อมีการวางแผนจนได้แผนกลยุทธ์ออกมาเป็นเล่มเอกสารแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือวิธีการที่จะนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดังที่วางไว้นั่นเอง

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) ระดับสถานศึกษา หมายถึง การจัดทำแผนกลยุทธ์เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาจนถึงขั้นตอนการจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์จนออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ย่อย จนกระทั่งเชื่อมโยงถึงการวางแผนปฏิบัติและงบประมาณผู้บริหารจะต้องมีการคิดวิเคราะห์ ถึงการปฏิบัติทางกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกัน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์ที่ดีจะสำเร็จได้ต้องสามารถปฏิบัติลุล่วงไปด้วยดี ปัจจัยสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โครงสร้างองค์การที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน การปฏิบัติร่วมกันของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวก ราบรื่นและมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจัดระบบปัจจัยต่างๆที่จะใช้สำหรับการปฏิบัติเป็นสำคัญขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 55) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ผลที่จะเกิดขึ้นมาในภายหลังไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีก็ตาม จะปรากฏออกมาให้เห็นได้ในส่วนต่างๆขององค์การ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอก ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพของกิจกรรม จะถูกพัฒนาขึ้นมาและส่งไปยังผู้ทำการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 11) กล่าวถึงขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึงการนำโครงการต่างๆในแผนไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา คน เงิน วิธีการและวัสดุ เป็นสิ่งจำเป็นในขั้นนี้ การนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติเริ่มต้นเมื่อนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ เป็นการผสมผสานเมื่อทำให้โครงสร้างของแผนและโครงการต่าง ๆ ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ทรัพยากร ได้รับการจัดสรรในแต่ละโครงการ ระยะเวลาของโครงการถูกกำหนดขึ้น การนำแผนไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับสาระสำคัญ 8 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (ภูริวัฒน์ ทองยศ. 2540 : 5)

1. การเตรียมการเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ
2. การมอบหมายงาน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. การประสานงาน
5. การกำกับและนิเทศงาน
6. การสร้างขวัญและกำลังใจ
7. การประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ
8. การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อภิวัฒน์ งามการ (2549 : 36) การนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินงานตามแผน (Implementationหรือ Plans) จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการ การงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดทำแผนงาน และโครงการ เป็นการกำหนดการทำงานเป็นขั้นๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งรับผิดชอบการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน แผนงานและโครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจและหน้าที่ มีรายละเอียดระบุถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการ

ดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงเป็นตารางและตัวเลข ตลอดทั้งมีการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการตามโครงการ

2. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดประมาณการรายรับรายจ่ายต่างๆที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดในอนาคต งบประมาณโดยปกติจะเป็นแผนรายละเอียดที่แสดงในรูปตัวเลขเชิงประมาณเกี่ยวกับ จำนวนเงิน วัสดุ เวลา ซึ่งต้องประสานสอดคล้องกับแผนงาน โครงการ รวมถึงช่วงเวลาของการจัดทำต้องสอดคล้องกันด้วย

3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยกำหนดขั้นรายละเอียดวิธีการทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ มีขั้นตอนการทำงานโดยลำดับอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ทำงานนั้นๆสัมฤทธิ์ผลตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน จะเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะสื่อสารความเข้าใจปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543 : 96-121) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation หรือ Plans) เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการ การงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานดังนี้

1. การจัดทำแผนงาน โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ

2. การงบประมาณ (Budgeting) กำหนดประมาณการรายรับ รายจ่าย แสดงรายละเอียดในรูปตัวเลขเชิงประมาณเกี่ยวกับ จำนวนเงิน วัสดุ เวลา ต้องประสานสอดคล้องกับแผนงาน โครงการ

3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) ซึ่งเป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการทำงานนั้นๆให้สำเร็จ เป็นแนวสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะสื่อสารความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุป การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการดำเนินงานตามแผนโดยมีการกำหนดรายละเอียดของการจัดทำโครงการ การงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้แผนบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

การนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การจัดทำโครงการ

เสาวนิตย์ ไชยมุสิก (2545 : 70) กล่าวถึงการจัดทำโครงการว่า สถานศึกษาควรทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำโครงการดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ การวิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ ได้แก่การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของแผนงาน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลผลิตของโครงการ กิจกรรมในโครงการ และทรัพยากรของโครงการ

1.1 การระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Project Goals) "จุดมุ่งหมาย" หมายถึง เป้าประสงค์การดำเนินงานโดยภาพรวม ซึ่งเป็นผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับจากการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น การระบุจุดหมายปลายทางของแผนงาน (WHY) "ผลที่คาดว่าจะได้รับ" ที่มีต่อกลุ่มสังคม ผู้ได้รับผลกระทบอาจมีมากกว่าหนึ่งกลุ่มและลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับต่อแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) "วัตถุประสงค์" หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จซึ่งแสดงให้เห็นถึง"ผลลัพธ์" (Outcomes) ที่ได้จากวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายหลังจากการดำเนินโครงการ (WHY) ซึ่งเป็นผลโดยตรงที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและลักษณะของผลที่ได้รับมีเพียงลักษณะเดียว

1.3 การกำหนดผลผลิต (Project Outputs) ผลผลิต หมายถึง ผลที่คาดหมายหรือ "เป้าหมาย" ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมต่างๆของโครงการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการของโครงการในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณหรือคุณลักษณะอันเกิดจาการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ (WHY) ซึ่งจะนำไปสู่การได้ "ผลลัพธ์" (Outcomes) ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.4 การกำหนดกิจกรรม (Project Activities) กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมที่สำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ของโครงการอันเกิดจากการให้ทรัพยากรหรือปัจจัย (Inputs) โครงการ เป็นการแสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (HOW)

1.5 การกำหนดทรัพยากรโครงการ (Project Resources) ทรัพยากรโครงการ หมายถึง ปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์และค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ ดังนั้น การกำหนดทรัพยากร เป็นการจำแนกประเภททรัพยากรที่ต้องการ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ เป็นการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ (Important Assumption) โดยระบุลักษณะของตัวแปรหรือสิ่งที่เป็นเงื่อนไขภายในและสิ่งที่เป็นเงื่อนไขภายนอกสถานศึกษาที่มีอิทธิพลเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรคต่อการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จในประเด็นต่าง ๆ ดังตารางต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของโครงการ

องค์ประกอบภายใน	องค์ประกอบภายนอก
จุดมุ่งหมายของแผนงาน "ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ" (Impact) เป็นเป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวมที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น	1. ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคมและปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม (ปัจจัยต่างๆได้แก่ สิ่งแวดล้อมกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี)
วัตถุประสงค์โครงการ ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ (Outcomes)	2. ระบุว่าปัจจัยใดบ้างในข้อ 1. ที่สนับสนุนและปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อผลผลิตจากการจัดกิจกรรมต่างๆของโครงการ มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
ผลผลิต "ผลที่คาดหมาย เป้าหมายที่เกิดขึ้น (Outputs) จากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของโครงการ	3. ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนและอะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมต่างๆของโครงการเกิดผลตามที่คาดหมาย
กิจกรรม "กิจกรรมที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดผลงาน"	4. ระบุว่าอะไรบ้างที่จะสนับสนุนและอะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรมที่กำหนดไว้
ทรัพยากร	5. ระบุว่าอะไรบ้างที่เป็นความต้องการสนับสนุนอะไรบ้างที่เป็นความขาดแคลน

3. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ เป็นการระบุตัวชี้วัดโดยแสดงปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) ให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้โดยกำหนดตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Goals) ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Impact) วัตถุประสงค์ของโครงการที่แสดงผลลัพธ์ (Outcomes) ผลผลิต (Outputs) กิจกรรม (Activities) และทรัพยากร (Resources)

4. การกำหนดแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัด เป็นการกำหนดแหล่งข้อมูลสารสนเทศใน 2 วิธี คือ ระบุวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และระบุแหล่งข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม เป็นการจำแนกกิจกรรมของโครงการ

6. การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม เป็นการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมในโครงการอย่างครบวงจร

7. การกำหนดระยะเวลา เป็นการกำหนดระยะเวลาเพื่อให้ทราบระยะเวลาเริ่มต้น ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานตามขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม และจำนวนงบประมาณที่จะใช้จ่ายหรือต้องการได้รับจัดสรรในแต่ละช่วงเวลา

8. การเขียนโครงการ การเขียนโครงการสามารถจำแนกประเภทตามวิวัฒนาการของการวางแผนได้ 2 ประเภทที่สำคัญ ดังนี้ คือ

8.1 การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี "วิธีคิด" จากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ ของหน่วยงาน เป็นวิธีคิดแบบเอางบประมาณเป็นที่ตั้ง เป็นวิธีที่ตอบสนอง หรือคู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Incremental Budget) การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมจะเขียนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วยชื่อโครงการ หลักการและเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ ที่เสนอจากรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.2 การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการโดยวิธีนี้มี "วิธีคิด" เริ่มต้นจากการกำหนดจุดหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มต่างๆในสังคมอย่างไรบ้าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะนำไปใช้สำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance- Based Budget) การเขียนโครงการวิธีนี้มีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลที่ต้องการ ซึ่งก่อให้แสดงผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรของโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตารางที่เรียกว่า " ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ" (Project Planning Matrix: PPM)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวทางในการยกร่างโครงการและแผนปฏิบัติการของโครงการ

ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการร่วมกันพิจารณาตอบประเด็นคำถามเพื่อยกร่างโครงการและแผนปฏิบัติการตามรายการตามตัวอย่าง

ตารางที่ 2 แสดงแนวทางยกร่างโครงการ

ประเด็นการพิจารณา	แนวทางยกร่าง
1.จุดหมายปลายทางของแผนงานคืออะไร ผลสำเร็จจากโครงการนี้ ใครคือ (กลุ่มสังคม) ที่ได้รับผลกระทบที่เป็นคุณประโยชน์อะไรบ้าง ตามที่โครงการคาดหมาย (ผลจากโครงการนี้จะเอื้อประโยชน์แก่ใคร อย่างไร)	1. จุดหมายของแผนงาน ระบุจุดหมายของแผนงานและผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น
2.ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงในเรื่องอะไร อย่างไร โครงการนี้มุ่งให้ใครได้รับประโยชน์หรือได้รับผลโดยตรงอะไร อย่างไร	2.วัตถุประสงค์ของโครงการระบุผลลัพธ์ที่เป็นผลโดยตรงที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย
3. ผลงานหรือผลผลิตตามที่คาดหมายหรือตั้งเป้าหมายไว้คืออะไรบ้าง	3. ผลผลิต/ เป้าหมาย ระบุรายการผลผลิตที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณและคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของโครงการ
4. วิธีการอย่างไร ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ	4. กิจกรรม ระบุกิจกรรมในด้านอัตรากำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ
5. ผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามหน้าที่/ ลักษณะงานหรือกิจกรรมหลักมีกี่คน ใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง จนวนเท่าใด ค่าใช้จ่ายจำแนกตามหมวดงบประมาณเป็นเงินเท่าใด	5. ทรัพยากร ระบุปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมในด้านอัตรากำลังคน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ
6. ถ้าต้องการให้ผลสำเร็จของโครงการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน มีปัจจัยอะไรบ้างภายนอกโรงเรียนที่จะสนับสนุนและควรปราศจากปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค	6. เงื่อนไขความสำเร็จระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ระบุปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนและเป็นอุปสรรค
7. ถ้าต้องการจะให้ผลงานที่เกิดจากการทำกิจกรรม	7. เงื่อนไขความสำเร็จระดับวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประเด็นการพิจารณา	แนวทางยกร่าง
ต่างๆของโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ มีปัจจัยภายนอกโรงเรียนอะไรบ้างที่จะสนับสนุนและควรปราศจากปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค	ของโครงการ ระบุปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนและเป็นอุปสรรค
8.ถ้าต้องการจะให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของโครงการเกิดผลงานหรือผลผลิตตามที่คาดหมายจะต้องมีปัจจัยใดที่สนับสนุนและปราศจากปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค	8. เงื่อนไขความสำเร็จ ระบุปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการดำเนินการให้ได้ผลผลิต
9. ถ้าต้องการให้มีและสามารถทำตามที่กำหนดไว้จำเป็นต้องมีปัจจัยใดที่สนับสนุนและปราศจากสิ่งใดเป็นอุปสรรค	9. เงื่อนไขความสำเร็จระดับกิจกรรม ระบุปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรม
10. อะไรคือสิ่งบ่งชี้หรือชี้ชัดว่า 1. ผลของโครงการตอบสนองจุดมุ่งหมายของแผนงาน 2. โครงการได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ 3. กิจกรรมได้ผลผลิต 4.มีการนำทรัพยากรไปใช้ปฏิบัติกิจกรรม (ใคร ทำอะไร เมื่อไร) 5.ทรัพยากร	10. ตัวชี้วัดผลสำเร็จระบุสิ่งชี้วัดในระดับ 1. ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับตามจุดมุ่งหมายของแผนงาน 2.ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ (Outcome Indicators) 3. ผลผลิตจากกิจกรรม (Outcome Indicators) 4. กิจกรรม ระยะเวลา สถานที่ 5. จำนวนคน เงิน
11. เราจะหาข้อมูล/ พิสูจน์ทราบได้ด้วยวิธีใด และจากแหล่งใด ในเรื่อง 1. ตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายของแผนงาน 2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ 3. ตัวชี้วัดผลผลิต	11.วิธีรวบรวมข้อมูล / แหล่งพิสูจน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Project Planning Matrix: PPM)

ชื่อโครงการ.....แผนงาน.....ฝ่ายที่รับผิดชอบ.....

สาระสำคัญ	ตัวชี้วัด/ ข้อพิสูจน์	แหล่งข้อมูล/ วิธีพิสูจน์	เงื่อนไข ความสำคัญ
จุดมุ่งหมายของแผนงาน	ตัวชี้วัดผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ		
วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้วัดผลลัพธ์		
ผลผลิต	ตัวชี้วัดผลผลิต		
กิจกรรม 1. 2. 3.	ระบุรายการ ปริมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ		
ทรัพยากร - อัตรากำลัง/ บุคลากร - วัสดุ อุปกรณ์ - อื่นๆ	งบประมาณ จำแนกตามหมวดงบประมาณ		

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบฟอร์มโครงการ

ชื่อโครงการ.....หน่วยงานรับผิดชอบ.....

แผนงาน.....เวลาเริ่มต้น.....ระยะเวลาสิ้นสุด.....

จุดมุ่งหมายของแผนงาน	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ
ผลผลิต/ เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ

กิจกรรม/ ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผลที่ได้/ เวลาที่ใช้	ระยะเวลา (วันเริ่มต้น- วันสิ้นสุด)	สถานที่	งบประมาณ	ผู้ปฏิบัติ
กิจกรรมที่ 1					
1.1					
1.2					
กิจกรรมที่ 2					
2.1					
2.2					
2.3					

ทรัพยากรโครงการ	งบประมาณ
จำนวนคนจำแนกตามลักษณะงาน.....	แหล่งงบประมาณ/จำนวนเงิน
วัสดุ/ อุปกรณ์.....	1..... .....
อื่นๆ.....	2..... .....
	3..... .....
	รวม.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุป การจัดทำโครงการเป็นงานที่เริ่มจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ การกำหนดแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม การกำหนดระยะเวลา และการเขียนโครงการ

2. การงบประมาณ (Budgeting)

อภิวัฒน์ งามการ (2549 : 36) กล่าวถึงการงบประมาณว่า เป็นการกำหนดประมาณการรายรับและรายจ่ายต่างๆที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต งบประมาณจะเป็นแผนรายละเอียดที่แสดงในรูปตัวเลขเชิงปริมาณเกี่ยวกับ 1) จำนวนเงิน 2) วัสดุ 3) เวลา ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องประสานสอดคล้องกับแผนงานและโครงการรวมถึงช่วงเวลาของการจัดทำโครงการและงบประมาณต้องมีการประสานกันด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 268) กล่าวถึงการงบประมาณว่า งบประมาณที่ใช้ในโครงการ เป็นส่วนที่กำหนดให้รู้ว่าโครงการนี้มีส่วนทำให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด เพราะเงินเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของงาน ซึ่งจะต้องเป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ หากจำแนกรายการค่าใช้จ่ายได้ละเอียดชัดเจนเพียงใดก็จะดี ถ้าเป็นโครงการใหญ่ๆ ระดับชาติ ระดับจังหวัด งบประมาณแยกเป็น 3 ประเภท คือ

- งบประมาณแผ่นดิน
- เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ
- เงินนอกงบประมาณอื่นๆ เช่น เงินเอกชนหรือองค์กรเอกชน เป็นต้น

การระบุยอดงบประมาณควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วยว่ามาจากงบใด นอกจากนี้ยังสามารถระบุทรัพยากรอื่นๆที่ต้องการ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือดำเนินกิจกรรม การกำหนดงบประมาณผู้จัดทำโครงการควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลัก 4 E ได้แก่

1. EFICIENCY (ความมีประสิทธิภาพ) โครงการนั้นจะต้องได้ผลสูงสุด มีคุณค่าผู้รับบริการพึงพอใจ

2. EFFECTIVENESS (ความมีประสิทธิผล) โครงการนั้นผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ECONOMY (ความประหยัด) ใช้ทุนหรือทรัพยากรน้อย ได้ประโยชน์คุ้มค่าผลการดำเนินงานมีคุณภาพ

4. EQUITY (ความยุติธรรม) การจัดสรรหรือการใช้จ่ายทรัพยากรน้อย ได้ประโยชน์คุ้มค่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 :19) กล่าวถึงการบริหารงบประมาณว่าควรยึดหลักการดังนี้ คือ

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน

2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ

4. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (คอลัมน์ ดุลยภาพดุลยพินิจ: www.google.com , 3 มีนาคม 2552. 14.00 น.) ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุนโครงการ ตลอดจนแผนงานตั้งแต่ในระดับโครงการจนถึงการบริหารจัดการบริษัทโดยรวม ในภาครัฐงบประมาณแผ่นดินถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติในการควบคุมการบริหารงานแผ่นดิน ขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับภาคเอกชนนั้นงบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนทางการเงินเนื่องจากเป็นแผนงานที่แสดงออกในลักษณะเชิงปริมาณในรูปของเม็ดเงินที่เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี โดยทั่วไปงบประมาณจะจัดทำขึ้นปีละครั้งจึงเรียกว่า งบประมาณประจำปี โดยปีงบประมาณของเอกชนก็มักจะเป็นไปตามรอบบัญชีของบริษัท เช่น เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมและสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม เป็นต้น ส่วนของภาครัฐจะเริ่มปีงบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดปีงบประมาณในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ใช้ในการประสานงานและวางแผนของแต่ละหน่วยงาน การนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมแผนงานก็จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

สรุป การงบประมาณ คือการบริหารจัดการทางการเงินที่ใช้ในการดำเนินโครงการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยต้องอาศัยหลักการความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล ความประหยัดและความยุติธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)

ระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยกำหนดขั้นตอนรายละเอียดว่า การทำงานนั้นๆให้สำเร็จจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยลำดับอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้งานนั้นๆ สัมฤทธิผล ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้สื่อสารความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 266) กล่าวถึงระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วิธีดำเนินงาน ว่า เป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงานเป็นส่วนที่ตอบคำถามว่าทำอย่างไร (How) กิจกรรม (Activity) หรืองาน (Task) จะต้องดำเนินการให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์เริ่มตั้งแต่ระยะการเตรียมโครงการ จะรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างไว้แล้วนำมาจัดลำดับ (Priority) ว่าควรทำสิ่งใดก่อน – หลัง หรือปฏิบัติพร้อมๆกันแล้วเขียนไว้ตามลำดับ จนถึงขั้นสุดท้าย การเขียนโครงการอาจนำแผนภูมิแท่ง (Bar Chart)

และเทคนิค Gantt Chart มาใช้เพื่อกำหนดระยะเวลาในการควบคุมกิจกรรมควบคู่ไปด้วย หรือจะใช้เทคนิค Pert มาใช้ในการควบคุม กิจกรรมด้วย ทั่วๆไปแล้ว ขั้นตอนนี้ ต้องมีความชัดเจนมาก เมื่ออ่านแล้วสามารถดำเนินการได้ทันที ระเบียบวิธีปฏิบัติงานมักจะแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานคล้ายกระบวนการบริหาร นั่นคือ เป็นการเตรียมการและวางแผนวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการวัดและขั้นตอนการประเมิน ดังนี้

1. ขั้นวางแผนและเตรียมการ (Planning) เป็นกิจกรรมที่บอกถึงการเตรียมการในเบื้อต้นว่ามีอะไรบ้าง เช่น เตรียมข้อมูล เตรียมการประสานงาน จัดเตรียมสถานที่ บุคลากร เอกสาร เป็นต้น

2. ขั้นดำเนินการ (Implementation) เป็นการบอกเนื้องานว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ แสดงว่าจะสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องเขียนกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้น (Start) จนสิ้นสุดงาน (Final) อาจใช้ Gantt Chart ร่วมในขั้นตอนนี้ด้วย

3. ขั้นติดตาม ควบคุม ประเมินผล (Monitoring, Controlling, Evaluating) เป็นการเตรียมว่าจะจัดกิจกรรมใดบ้าง ทำเมื่อใด โดยใคร ใช้เครื่องมืออะไร ผลที่ได้จะอยู่ระดับใด

สรุป ระเบียบวิธีปฏิบัติงานคือรายละเอียดที่อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานตามโครงการโดยระบุถึงขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ ขั้นติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์นั้นเมื่อได้แผนกลยุทธ์ออกมาแล้วลำดับต่อไป คือ ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยวิธีการและมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้แผนกลยุทธ์นั้นๆประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่การจัดทำโครงการ การงบประมาณ และการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

3.1 ความหมายของการประเมินผล

ฟิสนุ ฟองศรี (2549 : 4) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ 2 แนวคือคำว่าการประเมิน (Evaluation) และคำว่าการประเมิน (Assessment) ดังนี้

1. การประเมิน (Evaluation คือ กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นการตัดสินคุณค่าครั้งสุดท้าย

2. การประเมิน (Assessment) เป็นส่วนหนึ่งของ Evaluation การประเมินแบบ Assessment เป็นการประเมินเบื้องต้น

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2530 : 7) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการมุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับถามว่า นโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ประการใด

วีระพล สุวรรณนันต์ (2531 : 6) กล่าวว่า การประเมินผลคือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลที่คาดว่าจะได้รับ

อรุณ รักธรรม (2532 : 310) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้

2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

3. การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่าตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร

5. การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมทั้งที่ตั้งไว้และไม่ได้ตั้งไว้

อนันต์ เกตวงษ์ (2534 : 314) ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึงการตรวจสอบและวัดสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้ มาพิจารณาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้

นิศา ชูโตและคณะ (2536 : 144-145) ได้สรุปความหมายของการประเมินว่า หมายถึงกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการนำนโยบาย แผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติ แล้วบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่แรกหรือไม่ เพียงใด

ทองหล่อ เดชชัย (2540 : 271) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า คือการเรียนรู้จากประสบการณ์และการใช้บทเรียนต่างๆอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่และปรับแก้การวางแผนงานโดยการพิจารณาเลือกทางเลือกอย่างระมัดระวังสำหรับอนาคตซึ่งเกี่ยวข้องถึงการวิเคราะห์โครงการด้านความเกี่ยวข้อง (Relevance) การกำหนดเกณฑ์ (Formulation) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการยอมรับ (Acceptance) ของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง

รัตนะ บัวสนธิ (2540 : 8) สรุปว่า การประเมินเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ ไปเทียบกับเกณฑ์ แล้วตัดสินคุณค่าต่อข้อมูลของสิ่งนั้นๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สมคิด พรมจุ้ย (2542 : 28) กล่าวว่า การประเมินหมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้นๆว่ามีมากน้อยเพียงใด ได้ผลตามบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2543 : 78) ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการใช้วิธีการต่างๆเพื่อพิจารณาดูว่าสิ่งที่ได้กระทำไปนั้น สำเร็จตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด

สุวิมล ติรกานันต์ (2543 : 15) กล่าวว่า การประเมินเป็นการสร้างสารสนเทศที่ถูกต้อง ชัดเจน และเพียงพอแก่ผู้ใช้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เป็นการดำเนินงานที่ต้องทำควบคู่ไปกับการดำเนินแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ทันต่อเวลา ต่อการแก้ไขปรับปรุงโครงการ อีกทั้งเป็นการกำกับให้มีการดำเนินโครงการตามแผนหรือโครงการที่วางไว้

สรุป การประเมิน หมายถึงการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานโดยใช้วิธีการ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบกับเกณฑ์ว่าผลสำเร็จที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.2 การประเมินผลงาน/ โครงการ

บุญชม ศรีสะอาด (2540 : 224) ได้จำแนกการประเมินผล 3 ลักษณะคือ

1. การประเมินผลก่อนดำเนินงานหรือโครงการ (Pre – Evaluation)
2. การประเมินระหว่างดำเนินการ (On – going Evaluation)
3. การประเมินผลหลังดำเนินการ (Post – Evaluation)

เสาวนิตย์ ไชยมุสิก (2545 : 88-89) ได้จำแนกการประเมินผลเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การประเมินก่อนดำเนินงานหรือโครงการ (Pre – Evaluation) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน ดังนี้ คือ

1.1 ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ได้แก่ การประเมินปัจจัยแวดล้อม กำลังคน การเงิน การจัดการและเทคโนโลยี ที่จะมีใช้ทำงานตามโครงการ

1.2 ประเมินร่างโครงการ (Project Appraise) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เค้าโครงของโครงการว่าเชื่อถือได้และปฏิบัติได้จริงเพียงใด โดยศึกษาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างหลักการ เหตุผล จุดประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ งบประมาณ ช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นว่ารับได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพียงใด หรือกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมระหว่างผลผลิต กระบวนการและตัวป้อน

2. การประเมินระหว่างดำเนินการ (On – going Evaluation) บางครั้งเรียกว่าการประเมินกระบวนการ หรือการประเมินเพื่อปรับปรุง หรือการประเมินครึ่งโครงการจะครอบคลุมกิจกรรม 2 ประเภท ได้แก่การติดตาม หรือกำกับ ประเมินสรุปในแต่ละช่วงของงาน

3. การประเมินหลังการดำเนินการ (Post – Evaluation) เป็นการประเมินผลสรุปหลังการดำเนินการจนเสร็จสิ้นโครงการ (Summative Evaluation) เพื่อดูว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีผลพลอยได้หรือผลกระทบอะไรบ้าง บางโครงการอาจจำเป็นต้องมีการติดตามผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว (Follow –up Study) ซึ่งก็เป็นลักษณะของการประเมินประเภทนี้ ซึ่งผลการประเมินจะให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ว่าควรจะคง ปรับ หรือขยายโครงการ หรือควรหยุดโครงการตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือควรยกฐานะเป็นโครงการประจำ

อภิวัฒน์ งามการ (2549 : 40 ; อ้างถึงในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544 : 93) กล่าวถึงการประเมินที่แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน คือ การประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินขณะดำเนินโครงการและการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Pre-Evaluation) เป็นการปะเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการ ตรวจสอบความเหมาะสมความสมเหตุสมผลของการวางแผนอำนินงานโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการในการนำโครงการไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งโครงการนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินก่อนเริ่มโครงการมีความเชื่อบนพื้นฐานว่า ถ้าตัวโครงการนั้นมีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความจำเป็น คุณภาพดี มีความเป็นไปได้ โอกาสประสบความสำเร็จย่อมมีมาก เสมือนกับประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

1.1 ความเหมาะสมของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นของการทำโครงการ (Need Assessment) ซึ่งเป็นการตรวจสอบขั้นต้นเพื่อกำหนดปัญหา ความจำเป็น เหตุผลสำคัญในการเริ่มโครงการ ความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ (Feasibility Studies) พิจารณาในเรื่องดังนี้

1.1.1 ความเป็นไปได้ทางเทคนิควิชาการ

1.1.2 ความพร้อมทางการบริหารโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.1.3 ความพร้อมในการสนับสนุนด้านทรัพยากร กำลังคน การเงิน วัสดุและการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ (Return of Investment) จะพิจารณาจากผลได้ผลเสีย (Benefit – Cost Ratio) วิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis) ดูจากอัตราผลตอบแทนการลงทุนดำเนินโครงการ (Rate of Return) จากการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Cost Effectiveness Analysis) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไรและดูจากการวิเคราะห์รายจ่ายโดยเปรียบเทียบกับผลประโยชน์หรือการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ (Cost – Utility Analysis) โครงการด้านการศึกษาจะเน้นเรื่อง Cost Effectiveness Analysis มากกว่า Benefit – Cost Ratio เพราะผลตอบแทนจะออกมาในรูปเงินตราทำได้ยาก

1.3 การศึกษาและการคาดคะเนถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่อาจเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ (Consequence Analysis) การศึกษาเชิงคาดคะเน ถึงผลที่จะตามมาจากการดำเนินงานยังไม่แพร่หลาย แต่จะมีบทบาทในอนาคต เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับผลที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อม ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และกำหนดนโยบายสำคัญๆ นำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การประเมินขณะดำเนินการ หมายถึงการประเมินผลโครงการ แผน ที่กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการโดยมีกิจกรรมต่างๆกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินโครงการที่ยังไม่สิ้นสุดตามระยะเวลาที่กำหนดในแผน การประเมินเริ่มเมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง หลังจากนั้นเว้นระยะให้โครงการดำเนินต่อไป แล้วประเมินเป็นช่วงๆ จนกว่าจะครบตามที่กำหนด การเว้นช่วงระยะเลาอาจไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับผู้ประเมินจะพิจารณาความเหมาะสม

3. การประเมินหลังการดำเนินงาน เพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบผลสำเร็จตามแผนหรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ แบ่งการประเมินนี้ออกเป็น 2 ขั้นตอน

3.1 ประเมินทันทีเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3.2 การติดตามผลต่อมา โดยเฉพาะการประเมินผลกระทบของโครงการที่ต้องอาศัยการทิ้งช่วงระยะเวลา

องค์ประกอบ พื้นฐาน 4 ประการ ของการประเมินผล คือ

1. กำหนดจุดหมายหรือเป้าหมายของงาน ว่าอะไรคือความต้องการ

2. เก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล ว่าสภาพที่เป็นจริงคืออะไร

3. เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ต้องการ มีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไร

4. การตัดสินใจจากผลการเปรียบเทียบ ว่ายอมรับ ควรปรับปรุง หรือควรแก้ไข

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เทคนิคและเครื่องมือติดตามประเมินผล

1. การประชุมปรึกษาหารือ
2. การสังเกต การใช้แบบบันทึกข้อมูล
3. การสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์
4. การบันทึกและรายงาน ใช้แบบรายงาน
5. การทดสอบและใช้แบบทดสอบต่างๆ
6. การจัดอันดับคุณภาพ ใช้แบบจัดอันดับต่างๆ
7. การสอบถามและการสำรวจข้อมูล ใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจต่าง ๆ

เครื่องมือแต่ละประเภทมีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อการติดตามและประเมินผลต่างกัน โครงสร้างของคำถามและวิธีการ หรือหลักเกณฑ์ การคิดคะแนนก็ต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน การออกแบบการประเมิน กลุ่มตัวอย่าง เวลา และฐานะการเงิน รวมทั้งระดับความรู้ ความสามารถของผู้ทำการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

หลักเกณฑ์ในการใช้เครื่องมือในการประเมินผล

1. มีความเที่ยงตรง (Avidity) ทั้งในด้านเนื้อหาและโครงสร้างสภาพของสิ่งที่จะวัดและการพยากรณ์

2. มีความยุติธรรม (Fair)

3. มีความลึก (Searching)

4. สามารถยั่วยุเร่งเร้าผู้นำ (Exemplary)

5. มีความจำเพาะเจาะจง (Definite)

6. มีความเป็นปรนัย (Objectivity) ทั้งในด้านการให้ความหมายของคะแนนและการแปลคะแนน

7. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ใช้เวลาและแรงงานน้อย ในขณะที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

8. มีความยากง่ายพอเหมาะ (Difficulty)

9. มีอำนาจจำแนก (Discrimination)

10. มีความเชื่อมั่นสูง (Reliability)

11. ไม่ขัดต่อจริยธรรม (Ethics of Data Collection)

ผู้มีหน้าที่ประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ผู้มีหน้าที่ประเมินผลงาน โครงการได้แก่ หัวหน้างานทุกระดับ หัวหน้าโครงการตลอดจนผู้ปฏิบัติงานเอง เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุแผนงานหรือโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการประเมินผล

สมคิด พรมจุ้ย (2545 : 85) กล่าวถึงกระบวนการประเมินนโยบายและแผนที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ คือ

1. วิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ระบุหลักการและเหตุผลของการประเมินนโยบายและแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินนโยบายและแผน
4. กำหนดขอบเขตการประเมิน
5. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการประเมิน
6. ออกแบบการประเมิน
7. พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
8. เก็บรวบรวมข้อมูล
9. วิเคราะห์ข้อมูล
10. สรุปผลการประเมินและรายงานผลการประเมิน

สรุป การประเมินผลในกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ หมายถึงการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน โดยใช้วิธีการ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบกับเกณฑ์ว่าผลสำเร็จที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ประกอบด้วยการประเมินก่อนดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการและการประเมินหลังดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 สรุปกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ (เสาวนิตย์ ไชยมุสิก. 2545 : 26)

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินงาน
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน	- การสำรวจสภาพของสถานศึกษา - การกำหนดทิศทางสถานศึกษา (กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์) - การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน - การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา
ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ	- การจัดทำโครงการ - การงบประมาณ - ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล	- การประเมินก่อนดำเนินการ - การประเมินระหว่างดำเนินงาน - การประเมินหลังดำเนินการ

4. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 (2) ระบุไว้ว่า การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวด 5 ว่าด้วยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ระบุไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจและการบริหารการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การปกครองโดยตรง

จะเห็นได้ว่า การบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา โดยสถานศึกษา หรือที่เรียกกันว่า เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Managemment: SBM) กล่าวคือ สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบ ภายใต้กรอบ

นโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งหมายถึง แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ของสถานศึกษา

ประเทศไทยประสบปัญหาสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดมาตรการปรับเปลี่ยนการใช้งบประมาณแบบแผนงาน โครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) ซึ่งพบว่า เป็นระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) มีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด รวมทั้งเคร่งครัดการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการรวมอำนาจไว้ค่อนข้างมาก ขาดการเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ดังนั้นจึงเป็นระบบงบประมาณที่ไม่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง กอรปกับประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายฉบับสำคัญ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ในเรื่องความโปร่งใส และการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร

สภาพการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบแผนงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS) มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน โดยมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณ (Budget Devolution) และความรับผิดชอบ (Accountability) ให้แก่หน่วยปฏิบัติได้ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส (Transparency) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดให้มีการดำเนินงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กำหนดให้หน่วยปฏิบัติคือ สถานศึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษาต้องมีความพร้อมพื้นฐานในสิ่งต่อไปนี้

1. สถานศึกษามีระบบการประเมินภายในหรือระบบการประเมินตนเองที่บุคลากรได้รับรู้และยอมรับตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. สถานศึกษามีรายงานผลการประเมินภายในหรือผลการประเมินตนเองที่เรียกว่า Self study Report : SSR หรือ Self - Assessment Report :SAR) หรือ School – Review : SR)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา

4.สถานศึกษามีเครื่องมือการประเมินคุณภาพภายใน (การประเมินตนเองที่เป็นของสถานศึกษา)

การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษา โดยการปรับโครงสร้างการบริหารกิจกรรม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ กรอบความคิดและพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้บุคลากรของท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนจัดระบบนิเทศ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิผล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาดังนี้

หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 31 ให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมรวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ส่วนที่ 2 การบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2. แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี (พ.ศ. 2545- 2559) ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายในการดำเนินการทางการศึกษาดังนี้คือ พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อให้การดำเนินงานตามกรอบภาพรวมของแผนอย่างบูรณาการ ได้มีการนำวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย เป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานของแผนมากำหนดเป็นแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีและแผนปฏิบัติการระดับพื้นที่ โดยให้มีแผนงานและโครงการรับรองเพื่อดำเนินการในขั้นปฏิบัติอย่างสอดคล้องประสานกับแนวนโยบายของรัฐ เพื่อให้ยุทธศาสตร์การดำเนินงานซึ่งกำหนดไว้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและองค์กรตามโครงสร้างการบริหารแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารแผนสู่การปฏิบัติดังนี้ (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2546 : 376)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. จัดเตรียมแลพัฒนากลไกการนำแผนการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดมาตรการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในสาระของแผนพร้อมกับการกำหนดกลไกประสานแผนด้านต่างๆ

2. จัดทำกรอบและแนวปฏิบัติของแผน โดยระดมสรรพกำลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติทุกขั้นตอน สร้างกรอบแนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ทั้งสอดรับกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่

3. ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งแผนปฏิบัติการระดับพื้นที่ ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ส่งเสริมให้เกิดการประสานและการทำงานในแนวราบระหว่างหน่วยงาน

4. พัฒนาระบบและกลไกการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินแผน เริ่มตั้งแต่การส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูลทุกระดับที่จำเป็นต้องใช้ ให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลระหว่างหน่วยงานและองค์กรที่ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันได้ พร้อมทั้งพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยตัวป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและผลิตภาพตลอดจนจัดระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย สามารถนำผลการกำกับ ติดตาม มาเป็นแนวทางในการปับปรุง หรือเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5. การประเมินผลแผนในขั้นเตรียมความพร้อม ได้แก่การประเมินความรู้ ความเข้าใจในสาระของแผนความพร้อมขององค์กรและกลไกตามโครงสร้างการบริหารแผน ระบบและกลไกการประสานงาน ประเมินกระบวนการปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการจัดทำกรอบแนวทางของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ กระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติในทุกขั้นตอน ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลประโยชน์ ที่เกิดว่าเป็นไปตามเป้าหมาย เจตนารมณ์เพียงใด

4.3 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 หมวด 3 ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาให้มีการจัดทำแผนพัฒนาตามวิธีการและขั้นตอนคือ คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับประชาคมท้องถิ่นกำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของประชาคมและชุมชนโดยให้นำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจากหน่วยงานต่างๆและข้อมูลชุมชนในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนสามปี หมวด 5 การนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ ข้อ 25 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ใช้แผนพัฒนาสามปีเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมรวมทั้งวางแนวทางเพื่อให้มีการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผนสามปี หมวด 6 การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ข้อ 29 ให้คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ คือ กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา รายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน

แผนพัฒนาท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว

2) แผนพัฒนาสามปี เป็นแผนพัฒนาระบบหมุนเวียน (Rolling Plan) ที่ต้องมีการทบทวนและจัดทำทุกปี และจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วย

แผนพัฒนาสามปี เป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งๆ จะมีแนวทางพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทาง และภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่งๆจะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งรายการ ที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด นอกจากนั้นแผนพัฒนาสามปี ยังเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณเพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบและผ่านกระบวนมีส่วนร่วมของประชาชน

4.4.แนวนโยบายด้านการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองท้องถิ่นระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545-2559)

วิสัยทัศน์

"จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น"

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย
2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ
4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน
5. การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. ให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ใน อ.ป.ท. ได้รับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาการเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของอ.ป.ท.ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
4. เพื่อให้จัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกกีฬา กิจกรรมนันทนาการ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
6. ให้ความรู้ เข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต
7. บำรุงศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.5 นโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย
3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา
4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา
5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
6. นโยบายด้านหลักสูตร
7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้
8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

เนื่องจากแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ.2545-2559) ที่จัดทำขึ้นเป็นการจัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และ พระราชบัญญัติเฉพาะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงสามารถนำนโยบายที่เหมาะสมกับศักยภาพ ความต้องการและความพร้อมไปปฏิบัติได้ โดยกระทรวงมหาดไทยได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ 1) ดำเนินการจัดการศึกษาขึ้นเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจการจัดการศึกษาที่รัฐจะถ่ายโอนภารกิจการจัดการศึกษาของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษา

2. การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมเป็นการดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ ในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษา ทรัพย์สินอื่นๆ รวมทั้งการเสนอแนะ แนะนำ และร่วมพัฒนาการศึกษา การพิจารณาความพร้อมในการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว ดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชน ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ตามความต้องการของประชาชน

- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้จัดการศึกษา ดำเนินการจัดบริการทางการศึกษาให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชกำหนด แผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความเหมาะสม ความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจการจัดการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการภารกิจ

- การศึกษาก่อนพื้นฐาน
- การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ
- การบำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินภารกิจ

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา)
- การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬาและนันทนาการ
- บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินภารกิจ

- การส่ง
- เสริมอาชีพ/การศึกษานอกระบบ
- กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ
- บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.6 ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10

ตารางที่ 4 จำนวนโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10

เทศบาล	จำนวนโรงเรียน		ขนาดของโรงเรียน	
			ใหญ่	เล็ก
1. เทศบาลนครอุบลราชธานี	4	โรงเรียน	4	-
2. เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	4	โรงเรียน	3	-
3. เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	7	โรงเรียน	5	-
4. เทศบาลเมืองมหาสารคาม	7	โรงเรียน	5	2
5. เทศบาลเมืองวารินชำราบ	3	โรงเรียน	3	1

เทศบาล	จำนวนโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน	
		ใหญ่	เล็ก
6. เทศบาลเมืองยโสธร	3 โรงเรียน	3	1
7. เทศบาลเมืองนครพนม	6 โรงเรียน	4	2
8. เทศบาลเมืองมุกดาหาร	2 โรงเรียน	1	1
9. เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร	2 โรงเรียน	1	1
10. เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ	1 โรงเรียน	-	1
รวม 10 เทศบาล	39 โรงเรียน	30	9

ตารางที่ 5 ทรัพยากรทางการศึกษา

ขนาดโรงเรียน	สถานภาพ			รวม
	ผู้อำนวยการ	ครู	ประธานคณะกรรมการฯ	
ใหญ่	30	1,047	30	1,107
เล็ก	9	112	9	120
รวม	39	1,361	39	1,227

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วราวุธ หาเคน (2546 : 129-131) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า อยู่ในระดับกลางทุกขั้นตอน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การประเมินสภาพของโรงเรียน การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนและการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2. การเปรียบเทียบปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและ

รายขั้นตอน พบว่า ครูอาจารย์ที่มีสถานภาพต่างกัน มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคณะครู อาจารย์อื่นที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีปัญหาสูงกว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนครู อาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียนต่อการมีปัญหาการทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน

บุญศรี ไชยบุดดี (2546 : 94-96) สรุปผลการศึกษาค้นคว้าจากการศึกษาค้นคว้าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมทุกด้านและแต่ละด้าน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีระดับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและด้านการประเมินผลและรายงานผล

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมทุกด้านและแต่ละด้าน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โดยการแจกแจงความถี่ จากมากไปหาน้อย ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจบุคลากร ไม่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และบุคลากรในโรงเรียนมีน้อย แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดอบรม ประชุม สัมมนาศึกษาดูงาน ให้ความรู้เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มอบหมายงานให้ชัดเจน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำให้มากขึ้น ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา มีปัญหาการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และบุคลากรขาดความรู้ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ผู้ที่เกี่ยวข้องแต่งตั้งคระทำงานรับผิดชอบและประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีปัญหาคือ บุคลากรขาดความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กระตือรือร้น ขาดเทคโนโลยีในการพัฒนา และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ แนวทางแก้ปัญหาคือ ให้กำลังใจ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ร่มกันคิดสร้างสรรค์งานและจัดอบรมประชุม อย่างต่อเนื่อง ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ มีปัญหาคือ แผนกลยุทธ์ขาดรายละเอียดที่ชัดเจน ครูไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และขาดงบประมาณในการดำเนินงาน แนวทางแก้ปัญหา คือ สร้างกลยุทธ์ที่ใช้ง่าย จัดให้มีการประชุมอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร และจัดหางบประมาณมาสนับสนุนให้เพียงพอ โดยขอความร่วมมือจากชุมชน ด้านการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มีปัญหา คือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจการดำเนินงานไม่เสร็จตรงเวลา และคณะทำงานขาดการเตรียมการด้านบุคลากร เทคนิค วิธีการ แนวทางแก้ปัญหา คือ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงาน ให้เสร็จตรงเวลาที่กำหนด และจัดให้มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานให้ชัดเจน และ ด้านการประเมินผลและรายงาน มีปัญหาคือ ขาดเครื่องมือและการประเมินที่ดี ประเมินผลและรายงานผลล่าช้าไม่ชัดเจน และประเมินผลไม่ทันการณ์ แนวทางแก้ไข คือ แต่งตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร และควรเสนองานบ่อยๆ ให้ผู้บริหารได้รับทราบตลอดเวลา

เมตตา ชูเลิศ (2547 : 77-79) ที่ได้ศึกษาสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสื่อเสรี ส่งเสริม การประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2. สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ดังนี้ ปัญหาด้านสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจน ส่งผลให้ เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนบางสาขา เช่น ครูภาษาอังกฤษ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังพบว่า ความรู้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ทำให้ผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยประชุมชี้แจงจัดเอกสารเสริมความรู้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศศิธร มีสมสืบ (2547 : 91) ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนนิมิตศึกษา และได้จัดลำดับปัญหาสูงสุด 3 ลำดับของแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรมโดยภาพรวมมีปัญหาระดับมาก ปัญหาสูงสุดคือค่านิยมด้านวัตถุของสังคมในชุมชนมีมาก ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมเลียนแบบ อยู่ในระดับมาก และปัญหาต่ำสุดคือ ชุมชนมีประเพณีและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์และโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมทำให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของชุมชนอยู่ในระดับมาก

2. ด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมมีปัญหาระดับมาก ปัญหาสูงสุดคือ ความเจริญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้นักเรียน มีแหล่งศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัยและหลากหลายอยู่ในระดับมาก และปัญหาปัญหาต่ำสุดคือ โรงเรียนมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

3. ด้านเศรษฐกิจ โดยภาพรวมมีปัญหาระดับกลาง ปัญหาสูงสุดคือ ผลจากวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ปกครองรายได้น้อยลง ทำให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนของรัฐบาล เพื่อลดราย จ่ายของครอบครัว อยู่ในระดับมาก และปัญหาต่ำสุดคือ ผลจากวิกฤตทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนลดน้อยลง อยู่ในระดับปานกลาง

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย โดยภาพรวมมีปัญหาระดับมาก ปัญหาสูงสุดคือ ประกาศของหน่วยงานต้นสังกัด การลดอัตราเงินช่วยเหลือโรงเรียนขาดงบประมาณสนับสนุนที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และปัญหาต่ำสุดคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้ครูผู้สอนปรับเปลี่ยนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้ผู้ปกครองยังไม่เข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนแนวใหม่ดีพอ อยู่ในระดับมาก

5. ด้านโครงสร้างและนโยบาย โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุด คือ การกำหนดนโยบายการวางแผนดำเนินการของโรงเรียน ยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาต่ำสุด คือระบบข้อมูล สารสนเทศของโรงเรียนยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ด้านการให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียนโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุด คือ นักเรียนเป็นผู้มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาต่ำสุด คือ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

7. ด้านบุคลากรโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุดคือ อัตรากำลังครู นักเรียน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุดคือ ครูมีมนุษยสัมพันธ์และสุขภาพจิตที่ดี สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้อยู่ในระดับปานกลาง

8. ด้านการเงิน โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุด คือ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากทางส่วนกลางไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางและปัญหาต่ำสุดคือ โรงเรียนใช้งบประมาณอย่างประหยัดก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับน้อย

9. ด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาสูงสุดคือ โรงเรียนมีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอกับความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาต่ำสุดคือ โรงเรียนมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง

10. ด้านบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ปัญหาสูงสุดคือ โรงเรียนมีการบริหารและการ จัดการที่เป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาต่ำสุดคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตรวจสอบและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

มานพ ไกวัลสกุล (2547 : 99) จากการศึกษาค้นคว้าและแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 สรุปผลการวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามเขตที่ตั้ง ทั้งโดยรวมแต่ละขั้นตอน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเขตที่ตั้งจังหวัดฉะเชิงเทรา ขั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีเขตที่ตั้งต่างกัน ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเขตที่ตั้งจังหวัดระยองมีปัญหาสูงกว่าเขตที่ตั้งอื่นๆ และเขตที่ตั้งจังหวัดฉะเชิงเทรา มีปัญหาต่ำกว่าเขตที่ตั้งอื่นๆ

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นขั้นตอนการกำหนดทิศทางสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ

5. แนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 แต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังนี้

5.1 ขั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ จัดระบบสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน พัฒนาให้ความรู้แก่ทีมงานวางแผนด้วยการจัดประชุมอบรม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ จัดเก็บข้อมูลในหลายรูปแบบ พัฒนา ให้ความรู้แก่คณะวางแผนและผู้เกี่ยวข้องโดยจัดประชุมอบรม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ พัฒนา ให้ความรู้แก่คณะวางแผน และผู้เกี่ยวข้องโดยการประชุม อบรม ด้านการประเมินสถานภาพสถานศึกษา คือ พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการให้น้ำหนักคะแนนแก่คณะวางแผน พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกกับคณะวางแผน

5.2 ขั้นการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์คือ พัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับนิยามของวิสัยทัศน์กับคณะวางแผน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้คระวางแผนทุกคนเข้าร่วม ด้านการกำหนดพันธกิจ คือ พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ กับคระวางแผนโยจัดประชุม อบรม คณะวางแผนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจ กับวิสัยทัศน์ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์คือ ย่อยกิจกรรม ทำปฏิทิน กำหนดระยะเวลาเป็นช่วง กำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การชี้วัดให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ด้านการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก คือ จัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เป็นหมวดหมู่ ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน วิเคราะห์งบประมาณที่เคยได้รับจากทุกส่วนในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

5.3 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ คือ พัฒนาให้ความรู้คณะวางแผน คณะวางแผนร่วมกันวิเคราะห์ถึงความครอบคลุมภารกิจ ความชัดเจน ของข้อความกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

วิระ รักษามิตร์ (2548 : 128-131) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 - 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1- 3 โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดผลผลิตหลัก ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์มากกว่าหัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์มากกว่าหัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนด้านการกำหนดผลผลิตหลัก และด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์และผลผลิตหลักนั้นไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขนาดต่างกัน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหาร หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ ได้เสนอแนะการแก้ไขปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 เรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้คิดเป็นร้อยละ 34.67 รองลงมือคือ ควรจัดทำแผนกลยุทธ์แจกให้ทุกโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 22.67 และควรออกนิเทศติดตามผลการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตามโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 17.33 ตามลำดับ

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549 : 95-98) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปรากฏผลดังนี้

1. ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือการจัดทำแผน การปรับปรุงแผน และการเตรียมการวางแผน ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติมีสภาพการปฏิบัติน้อยที่สุด

2. การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมในด้านด้านการเตรียมการวางแผน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สรุปข้อเสนอแนะและแนวทางพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยสรุปผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการพัฒนาที่ควรดำเนินการ คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ควรดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ควรดำเนินการโดย ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ มอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบอย่างเป็นระบบและชัดเจน ขั้นการปรับปรุงแผน ควรดำเนินการโดย ประชุมบุคลากรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในการนำผลการประเมินมาปรับปรุงใช้พัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ประคอง บุญสร้าง (2549 : 70-72) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุก

ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

2. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารครูผู้สอนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

3. เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง โดนรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโดยรวมและทุกด้าน ซึ่งครูผู้สอนมีปัญหาในด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามากที่สุด ส่วนผู้บริหารมีปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามากที่สุด

อภิวัฒน์ งามการ (2549 : 82) ได้ศึกษาผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการประเมินความเป็นไปได้ของแผน ด้านการประเมินการดำเนินงานตามแผนและด้านการประเมินผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผนโรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการประเมินปัญหาระหว่างการดำเนินการ โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งด้านการประเมินความสมบูรณ์ของแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมากกว่าประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 5จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และเอกชน ในด้านการประเมินความเป็นไปได้ของแผนและด้านการประเมินปัญหาระหว่างดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทัศน์ ลาหนองแคน (2550 : 122-128) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน อีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุด ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้านหลักสูตรสู่การเรียนรู้ ด้านครูและบุคลากรมืออาชีพ และด้านเทคโนโลยีสู่การเรียนรู้ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคือ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และหัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์กับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. ระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ด้านการบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะความคิดเห็นของผู้บริหารสถนศึกษา หัวหน้าคระกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา มีปัญหา คือ นักเรียนบางส่วนเรียนดี แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ด้านหลักสูตรสู่การเรียนรู้ มีปัญหาคือ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นไปใช้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสสอนหลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัญหา คือ ครูบางส่วนยังใช้วิธีสอนแบบบรรยายให้นักเรียนท่องจำ ด้านเทคโนโลยีสู่การเรียนรู้ มีปัญหา คือ โรงเรียนขาดสื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ครูส่วนมากขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอน ด้านครูและบุคลากรมืออาชีพ มีปัญหาคือ ขาดการส่งเสริม พัฒนา ทักษะการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ให้กับครู ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มีปัญหาคือ ครูและชุมชนไม่เข้าใจในบทบาทของตนเองในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ชุมชนยังไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ มีปัญหา คือ ครูส่วนมากยังไม่เข้าใจในการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขาดการนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีปัญหา คือ ขาดการจัดกิจกรรมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเท่าที่ควร

นิยม ชาติสุภาพ (2550 : 104) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า

1. สภาพการจัดทำแผนงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมของแต่ละด้านและโดยรวมทุกๆ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดแผนหรือจัดทำแผน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการจัดทำรายละเอียดของแผนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการติดตาม ประเมินและปรับแผนเป็นลำสุดท้าย

2. ปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมของแต่ละด้านและโดยรวมทุกๆด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ด้านการติดตามประเมินผลและปรับแผน ด้านการเตรียมการจัดทำแผนงาน ด้านการจัดทำรายละเอียดของแผน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา และด้านการกำหนดแผน หรือจัดทำแผน เป็นลำดับสุดท้าย

3. เปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการจัดทำแผนงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการโรงเรียน ผู้ที่มีตำแหน่ง สถานภาพ อายุ และประสบการณ์แตกต่างกัน พบว่า มีสภาพการดำเนินการจัดทำแผนงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ทั้งโดยรวมทุกด้านและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบระดับปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการโรงเรียน ผู้ที่มีตำแหน่ง สถานภาพ อายุและประสบการณ์ พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนผู้ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้าน คือ ด้านการติดตามประเมินผลและปรับแผน นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน ส่วน คณะกรรมการโรงเรียนที่มีสถานภาพ อายุ ประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนงาน ทั้งโดยรวมทุกด้านและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อุดมชัย สวนทวี (2550 : 89) ได้ศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

2. สภาพการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทุกรายการอยู่ในระดับมาก

3. ปัญหาการดำเนินงานตามขั้นตอน กระบวนการ และกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย

4. ความเป็นไปได้ของขั้นตอน กระบวนการ และกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

เมตตา ชูเลิศ (2547 : บทคัดย่อ) สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นบานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา 3) ศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไข

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนัก เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี อยู่ใน ระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการ ศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนโดย เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริม การผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสื่อเสรีส่งเสริม การประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2. สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แตกต่างกัน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำ แผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ดังนี้ ปัญหาด้านสภาพ เศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจน ส่งผลให้ เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนบางสาขา เช่น ครูภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังพบว่า ความรู้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพ ในสถานศึกษา ทำให้ผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดย ประชุมชี้แจงจัดเอกสารเสริมความรู้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สุทธิผล ไตรรัตน์สิงหกุล (2550 : 90) สรุปผลการวิจัยการศึกษาปัญหาการวางแผนกล ยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุก ข้อ ทั้งนี้ ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน รองลงมาได้แก่ การประเมินสถานภาพของโรงเรียน และลำดับที่สามได้แก่ การควบคุมกลยุทธ์ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ได้แก่ การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน

2. เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวม พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านการควบคุมกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

3. เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวม มีปัญหาแตกต่างกันย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 4 ด้านได้แก่ การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน และด้านแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ โดยครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหาร และอีก 3 ด้าน ได้แก่ การประเมินสถานภาพโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการควบคุมกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY
HUACHIEW MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โรเบิร์ต (Robert. 1989 : 5247-A) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการศึกษาของ รัฐ อัล บามา กล่าวถึงสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกระทบต่อการวางแผน การศึกษา การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สังคม โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน

มอร์ริสัน (Morrison. 1991 : 171- 186) ได้ศึกษาเรื่องการค้นหาความถูกต้องการ แนะนำการวางแผนพัฒนาโรงเรียนกรณีศึกษาของการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เป็น การอภิปรายถึงกรณีศึกษาต่างๆ ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยการแนะนำการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ในความรับผิดชอบโดย วอร์วิเซอร์ ประเทศอังกฤษ (Warwickshire) ในการบังคับบัญชาทาง การศึกษาเฉพาะแห่ง การกระทำที่ทำให้เกิดประสบการณ์ในแง่ของเวลา,การทุ่มเทและความ กดดันนั้น เกี่ยวข้องในการเชื่อมโยงศูนย์รวมการเรียนรู้ของผู้เรียนกับธุรกิจของการจัดการ หลังจากปฏิรูปเมื่อจบการศึกษา

โคราจ (Korach. 1998 : 867-A) ได้ทำการวิจัยการวางแผนของโรงเรียน พบว่า โรงเรียน 3 แห่งมีความคล้ายคลึงกัน ด้านความเป็นมาตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้สู่ขั้นปฏิบัติการ องค์กรแต่ละแห่งดำเนินการตามพันธกิจที่วางไว้ ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของ ชุมชน

เอสตราดา (Estrada. 1999 : 167 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ณ สถาบันสมิธโซเนียน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สมิธโซเนียนอยู่บน พื้นฐานของการบูรณาการเอาผลที่เกิดขึ้น และแนวคิดในการวางแผนทั่วไป และมีการพัฒนา รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการนี้อย่างเต็มรูปแบบ

เฮนเดอร์สัน (Henderson. 2000 : 913 - A) ศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของ คณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบการไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา แผนบูรณาการเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเฉพาะแต่ละโรงเรียน โดยระบุถึงที่มาของข้อมูลเพื่อสร้าง และกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งในเอกสารนี้อธิบายถึงวิธีการที่คณะกรรมการ วางแผนจะมีปฏิสัมพันธ์ในการไปร่วมในกระบวนการวางแผนและค้นหาว่ากระบวนการใดที่ทำ ให้คณะกรรมการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียน และการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวรวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า

1. เนื่องจากครูผู้สอนมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน ทำให้กังวลใจ

2. คณะครู และผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนจำนวนน้อย หรือไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน

3. การเปลี่ยนอำนาจและความรับผิดชอบต้องการการอธิบายบทบาทและการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนมากขึ้น การเปลี่ยนบทบาททำให้เกิดความต้องการเป็นเจ้าของและจุดมุ่งหมายระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน

ไพรซ์ (Price. 2001 : 1034-A) ได้ทำการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้ กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนที่ระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนไม่มีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Out come) อย่างไรก็ตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียน ครูผู้สอนก็มีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

สรุป กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความร่วมมือ ร่วมใจของคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ การทำความเข้าใจขั้นตอนหลักๆของการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และการติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 จะสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผน ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และสถานภาพของผู้มีส่วนในการดำเนินงาน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานดังกล่าว ก่อให้เกิดการบริหารงานแบบก้าวหน้า เหมาะสมกับยุคสมัย องค์กรได้รับการพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปอย่างมีศักยภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที สมกับเป็นองค์กรของภาครัฐที่มีส่วนในการพัฒนาประเทศต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY