

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

จากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่งผลให้บุคลากรของรัฐต้องพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษาอันเป็นเป้าหมายที่นำไปสู่การสร้างคนและสร้างงานอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 75 ได้ระบุว่ารัฐต้องจัดระบบงานราชการและงานของภาครัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ให้มีแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน พัสดุ เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานผลิต และผลลัพธ์ เน้นการปรับปรุงระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุให้ทันสมัยเหมาะสมกับการพัฒนาประเทศ (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2545 : คำนำ)

แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ ตามแนวปฏิรูประบบราชการ คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด และการที่หน่วยงานจะจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการด้านการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนงบประมาณด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน โดยในด้านการวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานและการวางแผนค่าใช้จ่ายงบประมาณระยะปานกลาง (Medium Term Eapenditure Framework หรือที่เรียกชื่อย่อว่า MTEF) (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 8)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 48 ที่กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้เปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนการรองรับการประเมินจากภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 4) และในการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการประเมินจากภายนอกสำหรับสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นนี้มี 27 มาตรา 91 ตัวบ่งชี้ และในมาตรฐานด้านกระบวนการที่ 13 มีการจัดองค์กร / โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 2 ที่กำหนดไว้ว่ามีปรัชญา แผนพัฒนา / ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 11)

การวางแผนระดับชาติ ได้ตระหนักถึงความต้องการของประชาชนและความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของภาคราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้เต็มที่ ทันการณ์ และสามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ป. : 2-3) ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ให้ความสำคัญในการปรับบทบาทของราชการจากการตรวจสอบควบคุม กำกับดูแลและส่งเสริม การปรับขนาดและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดกะทัดรัด ปรับบทบาทการทำงานของข้าราชการโดยการกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ข้าราชการในระดับปฏิบัติมากขึ้นและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ก็ยังให้ความสำคัญเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการจากการตรวจสอบและควบคุมกำกับดูแลและส่งเสริมพร้อมทั้งลดบทบาทในการดำเนินกิจการของภาครัฐเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเร่งรัดปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การบริการ บุคลากร และขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นอยู่อย่างจริงจัง เพื่อให้การปรับเปลี่ยนระบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540 - 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2545 : 1-2) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน

มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นระบบที่เกื้อกูลไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน ซึ่งแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545. : 2-3) ส่วนแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2559) นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา มุ่งสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เน้นการจำกัดลดขจัดปัญหาความยากจน ความขัดสน ความด้อยทั้งโอกาสและศักดิ์ศรีของมนุษย์ เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม เน้นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งรวมถึงการวางแผนทางการศึกษานั้นเอง (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2545 : 7-9)

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทย เป็นแผนที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศ ซึ่งสำนักงบประมาณได้ร่วมกับบริษัท KPMG Barents ประเทศออสเตรเลีย (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 4) ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยและได้ข้อสรุปในการดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ จะต้องปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System : PPBS) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting : PBB) เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณที่ให้ความสำคัญของทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) การควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด และมีความเคร่งครัดในการเบิกจ่าย ให้เป็นระบบการจัดการงบประมาณที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยที่ผลผลิตคือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จัดทำโดยองค์กรภาครัฐ ผลลัพธ์คือ ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตมีผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และ

ผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล ให้อำนาจและอิสระในการบริหารของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 7-11) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้ประกอบกับ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 12-13)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ได้รับคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่นำร่องในการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานทางการเงินดังกล่าวให้กับโรงเรียนในสังกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติหน่วยงานแรกที่จัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ โดยเริ่มพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนที่ดีว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารในหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ หากวางแผนดีก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานให้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง (รังสรรค์ มณีเล็ก. 2544 : บทนำ) และตามกระบวนการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงาน เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร เป็นแผนที่เกิดจากการระดมความคิดความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร และรูปแบบการวางแผนสอดคล้องกับการกระจายอำนาจที่เป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 32-33) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการจัดทำแผนกลยุทธ์จะนำไปจัดทำแผนงบประมาณ

จากการติดตามผลการดำเนินงาน การปฏิบัติตามในการบริหารจัดการขององค์กร หรือโรงเรียน เพื่อให้องค์กรมองเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ ซึ่งการปฏิบัติตามเป็นเรื่องใหม่ ของหน่วยงานทางการศึกษา จึงทำให้บุคลากรในหน่วยงานประสบปัญหาในการจัดทำแผน กลยุทธ์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับ โรงเรียนเป็นการจัดทำแผนแบบใหม่ที่ทุกโรงเรียน ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ การบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีทิศทางที่แน่นอน มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ ที่กำหนดเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยกำหนดเป้าประสงค์ใน 4 ด้าน คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มี ประสิทธิภาพ 2) โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ครูและผู้บริหารเป็นบุคลากร มืออาชีพ 4) นักเรียนมีคุณภาพ แต่จากการสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพบว่า มีสภาพปัญหา ที่สำคัญ ได้แก่ ขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและขาดการ ศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ยังไม่มีประสิทธิ ภาพเท่าที่ควร เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากร บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจจากการได้รับผล กระทบของการปฏิบัติโครงสร้างการบริหาร ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานที่เป็นภารกิจ ใหม่ ขาดสื่อและเทคโนโลยีในการทำงานสถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในแต่ ยังไม่เข้มแข็ง ร้อยละ 53.75 ยังไม่ได้รับการประเมินจากภายนอก สถานศึกษามีศักยภาพที่แตก ต่างกันตามความพร้อมของชุมชน และสถานศึกษาส่วนหนึ่งขาดการปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนได้เสียชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนั กงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก ฝ่ายทั้งบุคลากรในและนอกสถานศึกษา แต่บุคลากรดังกล่าวส่วนใหญ่ยังมีส่วนร่วมน้อยในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะที่ผ่านมามีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนอื่น ๆ มักจะ เป็นหน้าที่ของบุคลากรเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลเสียหายน่อ องค์กรในการนำแผนสู่การปฏิบัติ จะขาดความร่วมมือ จากหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้ เกิดการสูญเปล่าทางปัจจัยที่ลงทุน เช่น งบประมาณและ เวลา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2. 2547 ข : 14)

ผู้วิจัย ในฐานะเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการดำเนินงาน ตามแผนของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จึงมีความ

ตระหนักและสนใจที่จะศึกษา การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนำผลที่ได้จากการทำวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขต 2 พื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2548 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน
2. ระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขต 2 พื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2548 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2548 มี 8 ยุทธศาสตร์ (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 2548 : 7-33) คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 หลักสูตรสู่การเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2548 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 : 7-33) ดังนี้

#### ตัวแปรต้น

1. ผู้บริหาร
2. หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์
3. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ตัวแปรตาม

- การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 8 ยุทธศาสตร์
- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 หลักสูตรสู่การเรียนรู้
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้
  - ยุทธศาสตร์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ
  - ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
  - ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ
  - ยุทธศาสตร์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

แผนภูมิที่ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 319 คน หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 319 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 319 คน รวมทั้งสิ้น 957 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสถานภาพ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด 2545 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 91 คน หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 91 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 91 คน รวมทั้งสิ้น 273 คน

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มี 8 ยุทธศาสตร์ ดังนี้คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 หลักสูตรสู่การเรียนรู้
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ
6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการ โดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
7. ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ
8. ยุทธศาสตร์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารการวางแผนที่มีการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด เพื่อนำองค์กรพัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น



2. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาแบบมุ่งเน้นผลงาน และการนิเทศการปฏิบัติงานการจัดทำกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นผลงาน คือ

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างการศึกษาที่เปิดกว้างยืดหยุ่นหลากหลายรูปแบบและวิธีการจัดที่เอื้อให้ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทำให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 หลักสูตรสู่การเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดให้สถานศึกษาจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษาโดยจัดทำสาระรายละเอียดเป็นรายปี/ รายภาค ให้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนมีคุณลักษณะการเป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการศึกษา โดยกำหนดให้การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการจัดหาใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและนำเทคโนโลยีทุกรูปแบบมาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ครูและบุคลากรมืออาชีพ หมายถึง การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจที่ดีมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร

2.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรต่าง ๆ หน่วยงานและบุคคลอื่น จัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ มีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.7 ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ หมายถึง สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

2.8 ยุทธศาสตร์ที่ 8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน หมายถึง การจัดการศึกษา โดยให้บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กร

เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

4. หัวหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์หรือครูผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้า จัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับเลือกตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ

6. สำนักเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบไปด้วย 6 อำเภอ คือ วาปีปทุม บรบือ พยัคฆภูมิพิสัย นาเชือก นาคุณ และยางสีสุราช

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

เป็นข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษาและนักเรียนต่อไป