



ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

วรรณ มามะ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2556



**Problems of Strategic Planning in Basic School under
The Yala Primary Educational Service Area Office 2**

WANNA MAMA

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration**

Graduate School

Yala Rajabhat University

2013

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาไทย)

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาอังกฤษ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2

Problems of Strategic Planning in Basic School under

The Yala Primary Educational Service Area Office 2.

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

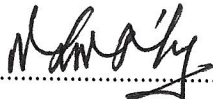
วรรณ มามะ

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

คณะกรรมการการค้นคว้าอิสระ



 ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ คำนเคชา)

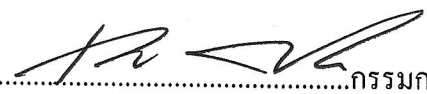
(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

 กรรมการ

(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ คำนเคชา)

 กรรมการ

(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

 คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเลีย)

วันที่ 12 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2557

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ วรรณ มามะ
ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

- | | |
|--|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | ประธานกรรมการ |
| 2. ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ | กรรมการ |

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา และ (3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 136 คน เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลจากประชากร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของประชากร

ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า

- ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
- ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพ สถานศึกษา คือ ควรจัดอบรม พัฒนาครูด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา คือ ควรสร้างความเข้าใจในการกำหนด กลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา คือ ควรจัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เห็นภาพชัดเจน สามารถปฏิบัติ ได้จริง

Abstract

Independence study title	Problems of Strategic Planning in Basic School under The Yala Primary Educational Service Area Office 2
Researcher	Wanna Mama
Degree	Master of Education
Major	Educational Administration
Academic Year	2013
Independent study Advisors	

- | | |
|--|-------------|
| 1. Assistant Professor Somsak Dandecha | Chairperson |
| 2. Dr. Naowarat Threepaiboon | Committee |

The objectives of this independent study were 1) to study the level of problems in strategic planning in basic school under The Yala Primary Educational Service Area Office 2 2) to compare the level problems of strategic planning in basic school under The Yala Primary Educational Service Area Office 2, categorize by personnel who manage strategic planning of schools and the size of schools and 3) to gather up suggestions about strategic planning of basic schools under The Yala Primary Educational Service Area Office 2 .

The population used in this independent study were 136 personnel who manage strategic planning of schools under The Yala Primary Educational Service Area Office 2, including school administrators and teachers who responsible for school strategic plan. The instrument used in the research was a questionnaire. Data analysis was conducted using of software package, and the statistics applied were frequency, percentage, mean, population standard deviation.

The study outcomes were as the following:

1. The level of problems of strategic planning in basic school under The Yala Primary Educational Service Area Office 2 was at a moderate level in both overall view and each aspect.

2. The Comparative results of the problems level in basic schools under The Yala Primary Educational Service Area Office 2 when distributed by the variables of personnel who manage schools' strategic planning and the size of schools were not different in both overall view and each aspect.

3. The compilation of suggestions about basic school strategic planning under The Yala Primary Educational Service Area Office 2 were as follow: In case of the school study status, there

should be training about analytical factors that impact both positive and negative case of schools. In case of determining school direction, that every faction should be built in understanding in strategy formulation, obligations, objectives of schools. In case of determining school strategic planning, there should be clear and practical action plan in accordance with school strategies.

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา และ ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข เสนอแนะและติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งชี้แนะข้อมูลทางด้านวิชาการ ผู้ค้นคว้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือค้นคว้า และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ปรากฏชื่อในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู โรงเรียนบ้านคลองน้ำใสที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ชี้แนะในงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คณะครูได้ตอบแบบสอบถามสำหรับการทดลองเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและกรุณาให้ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลด้วยความยินดียิ่ง

วรรณา มามะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....	4
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....	5
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....	5
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	5
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	6
3.1 ตัวแปรต้น.....	6
3.2 ตัวแปรตาม.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
1. ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	10
1.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	10
1.2 ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	10
1.3 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	11
1.4 ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	13
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์.....	14
2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์.....	14
2.2 วิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์.....	15

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	
	2.3 ลักษณะสำคัญและองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์.....	16
	3. การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	19
	3.1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา.....	19
	3.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา.....	28
	3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา.....	33
	4. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน.....	36
	4.1 การวางแผนทั่วไป.....	36
	4.2 การวางแผนกลยุทธ์.....	37
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
	1. งานวิจัยในประเทศ.....	39
	2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	41
	กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....	43
	สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ.....	44
บทที่ 3	วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ	
	ประชากร.....	45
	เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	46
	1. ลักษณะของเครื่องมือ.....	46
	2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	46
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
	1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
	2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
	2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....	49
	2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
	แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....	76
อภิปรายผล.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	87
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้.....	87
2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป.....	88
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	94
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	95
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....	98
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	102
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....	113
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ.....	115
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	119
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	121
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	125
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	127

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 กระบวนการกำหนดพันธกิจ.....	31
2 การเขียนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา.....	35
3 จำนวนประชากรของบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา.....	45
4 แผนปฏิบัติการคั่นคว้อิสระ.....	50
5 จำนวนร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปร บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของ สถานศึกษา.....	54
6 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน.....	55
7 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา.....	56
8 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก.....	57
9 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	58
10 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา.....	61
12	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	62
13	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์.....	63
14	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ.....	64
15	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์.....	65
16	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก.....	66
17	ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	67
18	เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา	70
20	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต2.....	71

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	12
2	กราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษาในลักษณะต่างๆ.....	27
3	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมผลการประเมินสถานภาพและทิศทาง สถานศึกษา.....	29
4	กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....	43

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน มีระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการทำงานที่มีความคล่องตัว การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร หน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์นี้ใช้กันแพร่หลายมากในกิจการด้านการทหาร ด้านการศึกษา การสงคราม ด้านการเมืองระหว่างประเทศ โดยเฉพาะด้านการบริหารในวงการธุรกิจเอกชนนั้นประสบความสำเร็จสูงซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญถึงกันมาก ปัจจุบันการวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่างๆ รวมถึงวงการราชการด้วย คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงการราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า “แผนยุทธศาสตร์” (ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2551: ม.ป.ป.) ความสำเร็จของการดำเนินการในวัตถุประสงค์ขององค์กรใดๆ ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับ การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญ ทั้งนี้ เพราะว่าการวางแผนเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กร ได้รับความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะก่อนที่จะกำหนดวิธีการดังกล่าวขึ้นมา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเตรียมการ และวางแผนปฏิบัติการเอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีก่อนแล้ว กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารวางแผนอย่างใดขึ้นมาเขาก็จะต้องลงมือกระทำ (To Make) ก่อตั้ง (To Build) หรือสร้างสรรค์ประดิษฐ์ (To Create) ปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็น และเกี่ยวข้องขึ้นมา เพื่อประสิทธิผลในการวางแผน ซึ่งเขาจะต้องกระทำหรือวาดภาพว่าสิ่งที่เขาจะกระทำนั้นว่าควรเป็นอย่างไร เมื่อผู้บริหารมีแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เขาก็จะสามารถลงมือดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วน ในแต่ละขั้นตอน ซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ในแผนจะเป็น ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นแผนจึงเป็นการจัดสิ่งต่างๆ ที่จะกระทำ (A Set of Things to Do) เพื่อที่จะ บรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ

ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและ ปฏิบัติตามแผนขององค์กร แต่ระดับการบริหารที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับ มี หน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่และความ

รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การโดยรวม (Overall Policy and Plan) ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การในลักษณะนโยบายย่อยหรือแผนย่อย เช่น แผนเฉพาะด้านการกำหนดรายละเอียดของนโยบายและแผนรวมขององค์การ เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้น จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมของแผนและโครงการ เป็นต้น (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2552 : ม.ป.ป.)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา รัฐบาลให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยการบริหารผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ในการทำงานและมีการวัดผลที่เป็นรูปธรรม กระทรวงหรือกรมต่างๆ ได้นำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management System: RBMS) มาใช้ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานศึกษา และจัดทำแผนกลยุทธ์และประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของหน่วยงานตนเอง ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (ปิ่นยศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2551: ม.ป.ป.) และจากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโดยให้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้้นำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาโดยเฉพาะเรื่อง การกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 ข : 15) การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากและถือเป็นกิจกรรมแรกที่โรงเรียนจะต้องจัดทำเพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงานแนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเองและเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์

ปัจจุบันโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาโดยได้กำหนดนโยบายให้โรงเรียนทุกระดับจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน วัตถุประสงค์ จุดอ่อนและสถานการณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่โรงเรียนต้องการในอนาคต เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาการศึกษาขึ้น

พื้นฐานต่อไป ที่สำคัญแผนกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคบางประการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะช่วยให้ระบบการบริหารงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนเช่นกัน นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการกำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาสอุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางพัฒนาสถานศึกษา (2) ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา เป็นการกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม และ (3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.), 2550 ข : 36) ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผน ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชน เป็นต้น

ผลการวิจัย เรื่องความต้องการในการพัฒนาครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.), 2550 ก : 73) พบว่าด้านความรู้ทั่วไป ครูมีความต้องการพัฒนาในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะและเลื่อนตำแหน่ง โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการพัฒนา รายงานผลการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด ประจำปี 2551 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด, 2551 : 55) พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนงานและโครงการ ได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนการดำเนินการตามแผนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ กิจกรรมการเรียนการสอนไม่ได้คุณภาพ และรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด, 2550 : 83) พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและการนำแผนสู่การปฏิบัติขาดความครบถ้วน ซึ่งปัญหาดังกล่าวยังไม่ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ยังประสบปัญหาด้านการ ขาดแคลน

ครูพันธุ์ อัตรากำลังครูและกิจกรรมการเรียนการสอนไม่ได้คุณภาพ การมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

รายงานตรวจสอบ ทบทวนและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประจำปี 2553 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 , 2553 : 12) พบว่า การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับพอใช้ และที่เป็นปัญหามากที่สุดตามลำดับ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความสำเร็จของการพัฒนา ไร้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และการกำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา ผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่อ้างอิงได้ให้ครอบคลุมหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และจากการตรวจสอบผลรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ครูขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดบุคลากรใน การทำหน้าที่เป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่มีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนกลยุทธ์

จากปัญหาดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ค้นคว้าอิสระในฐานะที่เป็นครูรับผิดชอบงานนโยบายและแผนของสถานศึกษา ได้เห็นสภาพและปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้ทำการค้นคว้าอิสระจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและนำเสนอผลการค้นคว้าอิสระให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

1. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

3. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลและเสนอผลการค้นคว้าอิสระให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 68 โรง โรงละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน และครูที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 68 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 136 คน ซึ่งในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ขอใช้ประชากรทั้งหมด

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 ข : 36)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1.2 ครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ

3.1.2.1 ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)

3.1.2.2 ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน)

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

3.2.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

3.2.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดแย้งที่ทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้จากแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ใน 3 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา** หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ทราบว่ามีโอกาส อุปสรรค หรือจุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา แล้วใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยภาพแสดงสถานภาพและสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก หมายถึง การศึกษาภารกิจของสถานศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ระยะสั้นๆ โดยพิจารณาว่าปัจจัยนั้นๆ เป็น “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยพิจารณาว่าปัจจัยนั้นๆ เป็น “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” ประกอบด้วย ปัจจัยโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการ

1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา คือ การนำประเด็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านใด ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และมีปัจจัยภายในด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยภาพแสดงสถานภาพและสถานศึกษา

2. ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา คือ การประมวลสรุปผลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้ผู้อื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นข้อความหรือวลีสั้นๆ เพื่อให้จดจำง่าย

2.2 การกำหนดพันธกิจ คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การเขียนพันธกิจจะขึ้นต้นด้วยกริยาว่า สถานศึกษาต้องทำอะไร

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ คือ การกำหนดผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่า จะสามารถดำเนินได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก คือ การกำหนดผลผลิตที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา คือ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษา โดยยึดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากงานที่ทำและเป็นทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับการกำหนดทิศทางการศึกษา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 68 โรงเรียน ที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล-ระดับประถมศึกษา (โรงเรียนประถมศึกษา) และระดับอนุบาล-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา และอำเภอคาง

บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
2. ครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน หมายถึง ครูที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาให้รับผิดชอบงานด้านนโยบายและการวางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบงานการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขนาด ได้แก่

1. ขนาดเล็ก หมายถึง นักเรียนไม่เกิน 120 คน
2. ขนาดกลาง หมายถึง นักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน
3. ขนาดใหญ่ หมายถึง นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 โดยผู้ทำการค้นคว้าอิสระได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเนื้อหาสาระครอบคลุมประเด็นตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2 ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.3 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.4 ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.2 วิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.3 ลักษณะสำคัญและองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์
3. การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 3.1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา
 - 3.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
4. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน
 - 4.1 การวางแผนทั่วไป
 - 4.2 การวางแผนกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิม ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 ก : 145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

1.2 ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 ก : 146) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น การบริหารที่เน้นการวางแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กร ต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจิตตาวาระระบบการตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงาน ที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร มีการวัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและสมาชิกขององค์กร

(2) แนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายได้มาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ และงาน เป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรได้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลักไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวบ่งชี้การชี้วัดขั้นตอนการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี (วีระยุทธ ชาศะกาญจน์, 2552 : ม.ป.ป.)

ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 ก : 151-152)

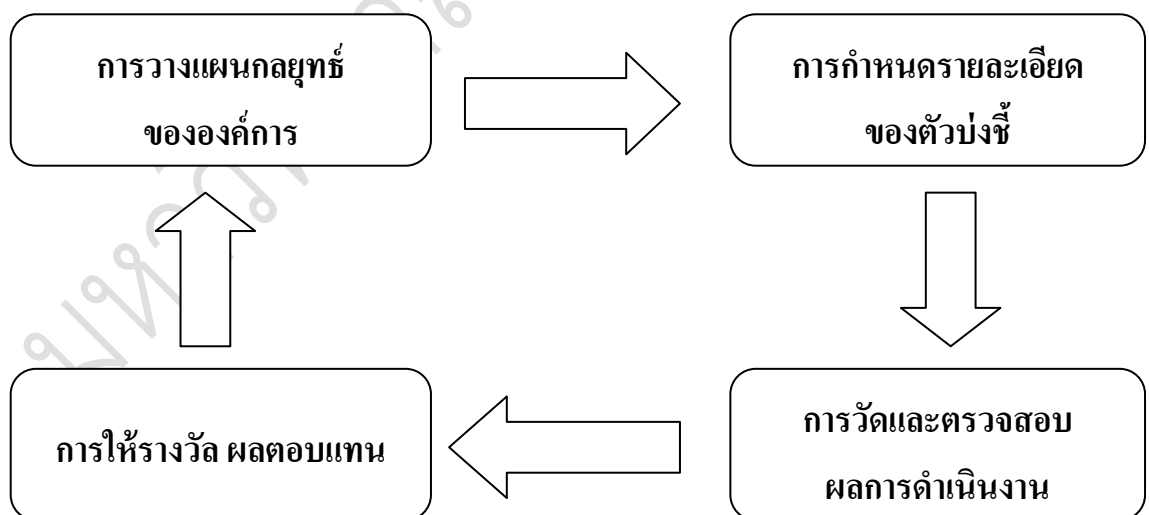
1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กร หรือวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่หรือความครอบคลุม อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจ ดังภาพที่ 1 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 ก : 152)



ภาพที่ 1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.4 ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543 : 21-23) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้น สั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าการที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่า งานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน คู่มือหน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีลักษณะที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้ง

ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นรูปธรรม การดำเนินงานได้เน้นถึงกระบวนการ ในองค์กรมีวัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ มีการวัดผลโดยสามารถเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะเทียบเคียงกัน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ มีโอกาสปรับปรุงงานและรับการประเมินผลจากผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่า จะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และจะมีผลกระทบต่องค์กรทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อบอกถึงทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติในอนาคตและเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 ข : 10) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่องค์กรในอนาคต ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต

กรมสามัญศึกษา (2544 : 9) ได้สรุปความหมายของการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพขององค์กร และผลกระทบของสภาพแวดล้อมว่าจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรคืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคของการดำเนินงาน ซึ่งเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ขององค์กร โดยแสดงผลผลิตเป็นรายปีในช่วงระยะของแผน กรอบการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) จะเป็นการคาดคะเนวงเงินที่จะใช้ในแต่ละปี ซึ่งจะประกอบด้วยงบประมาณ 2 ส่วน คือ งบประมาณสำหรับรักษางานเดิม (งานประจำ) และงบประมาณสำหรับแผนงานตามโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 12) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มี 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติ ในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว 4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

ปรกรณ์ ปรียากร (2552 : 41-46) ได้สรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์เรียงลำดับไว้ 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) การวางแผน คือ การคิดเรื่องอนาคต 2) การวางแผน คือ การควบคุมอนาคต 3) การวางแผน คือ การตัดสินใจ 4) การวางแผน คือ การตัดสินใจในเชิงบูรณาการ และ 5) การวางแผน คือ กระบวนการในการจำแนก แจกแจงเหตุผลและเชื่อมโยง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากคณะบุคคลและหน่วยงานหลายหน่วย

สไตเนอร์ (Steiner, 1979 : 13-15; อ้างถึงใน วรรณาสุภาพุฒ, 2553 :14) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์มี 4 ลักษณะ คือ 1) เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตของการตัดสินใจในปัจจุบัน 2) เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ 3) เป็นกระบวนการแห่งความคิดมากกว่าแบบแผนที่กำหนดและ 4) มีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ แผนระดับกลาง และแผนปฏิบัติการ

มินท์เบิร์ก (Mintzberg, 1994 : 12) ได้กล่าวถึง ความหมายการวางแผนว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบและมีขั้นตอนวางแผนแบบมีทิศทาง แต่ก็มีคามยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต

2.2 วิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 18) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นได้เริ่มมานานแล้ว ซึ่งในระยะแรกๆ นั้น จะใช้ในวงการธุรกิจ และทหาร

สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปนั้น ยังไม่ค่อยได้นำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้เท่าที่ควร ได้มีการแบ่งวิวัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ช่วง ดังนี้

1. การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial) ช่วง ค.ศ.1890 – 1930 เป็นช่วงแรกที่ภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการผลิตสินค้า และใช้วิธีควบคุมทางการเงินและงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยที่มีอยู่ให้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) ช่วง ค.ศ. 1930 – 1950 เป็นช่วงที่ภาคธุรกิจเอกชนมีกิจการที่ใหญ่ขึ้น ซับซ้อนขึ้น มีการวิเคราะห์แนวโน้มคาดการณ์อนาคต ดังนั้น จึงให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผนระยะยาว

3. การกำหนดนโยบายทางธุรกิจ (Business Policy) ช่วง ค.ศ.1950 – 1970 เป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มผันแปร เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ในช่วงนี้จึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากนั้นก็จะมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรากฏ

4. การวางแผนกิจการ (Corporate Planning) ช่วง ค.ศ. 1950 – 1980 เป็นช่วงที่ผู้บริหารกิจการได้พยายามวางแผนการดำเนินงาน ให้ครอบคลุมภารกิจขององค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ช่วง ค.ศ. 1980 – ปัจจุบันเป็นช่วงของการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ซึ่งกระบวนการให้การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะเห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ ได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากภาคเอกชนนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยที่มีอยู่ ให้ถูกใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งต่อมาเป็นการวางแผนระยะยาว และกำหนดนโยบายทางธุรกิจ รวมถึงการวางแผนกิจการ และท้ายที่สุดจนถึงปัจจุบัน ได้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

2.3 ลักษณะสำคัญและองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ลักษณะสำคัญและองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญและองค์ประกอบ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 19-20) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามที่จะปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ล่วงหน้าดังกล่าว การวางแผนแบบเดิมนั้น เป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์

2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่จะดำเนินการจะส่งผลต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงไร

3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้น มุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงกลุ่มเดียว

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานได้ในบางครั้ง

5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 : 45) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อหาโอกาสและภัยอันตราย เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กรในด้าน บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

3. เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม แผนระยะกลาง และระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมโดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางการบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน และมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยทุกส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกองค์ของเวลาที่เสียไป และทุกส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ โดยสรุปได้ 4 จุดเน้น ดังนี้

1. มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคตโดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

2. เน้นจุดหมายรวมของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด

3. เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรรวมกลม จากการกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่

4. เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้านเฉพาะส่วนหรือวางแผนงานโครงการ แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

จุมพจน์ วนิชกุล (2552 : ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง ลักษณะความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์พื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ

1. องค์กรจะก้าวไปทางใด
2. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง
3. องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้

ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจ เนื่องจากสามารถกำหนดทิศทางการไปข้างหน้าของธุรกิจได้ ซึ่งหน่วยราชการจึงได้ปรับวิธีการทำงานปรกติมาเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีขอบเขตกว้างและมีผลกระทบ ต่อลักษณะความเป็นไปขององค์กรในบั้นปลาย โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ ระหว่างทางที่จะช่วยเสริม และชักนำให้องค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้รู้ว่าองค์กรจะไปทิศทางใด วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ทรัพยากรที่มี รวมถึงความสามารถของบุคลากรในองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ให้บังเกิดผล

3. การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 ข : 36) ได้กำหนดการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การศึกษาสภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนี้

3.1 ด้านการศึกษาสภาพสถานศึกษา

การศึกษาสภาพสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบซึ่งมีการวิเคราะห์และศึกษาสภาพสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยกระทบต่อ สถานศึกษา คือ ปัจจัยภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หรือที่เรียกว่าปัจจัยภายใน และ 4) การประเมินสภาพสถานศึกษา การศึกษาปัจจัยเหล่านี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมิน สภาพของสถานศึกษา ว่าเป็นอย่างไรและควรพัฒนาไปในทิศทางใด เป็นการสำรวจหาขีด ความสามารถหลักของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

3.1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติการที่กำหนดไว้ คือ จัดการศึกษาขั้น พื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดี เก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งได้ถือว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษา เพื่อให้ผลงานหลัก มีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักนี้ โดยการวางแผนกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม ให้ถูกต้อง และดำเนินการสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายความคาดหวังของ ผู้เกี่ยวข้อง และข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องศึกษา จากข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แผนนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นโยบายการศึกษา นโยบายต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาตรฐาน การศึกษา และความคิดเห็นของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก เป็นการศึกษาภารกิจที่สถานศึกษาต้อง ปฏิบัติ และผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งผลผลิตหลัก คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือ รับรู้ได้ ที่จัดโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ เช่น ผลผลิตของส่วน ราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดมาจากความ ต้องการของประชาชนและสังคม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดบริการการศึกษา 3 ระดับ ดังนี้ ระดับก่อน ประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งจัดให้กับเด็กเหล่านี้ซึ่งถือเป็น เป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา รวมทั้งผลการดำเนินงานใน รอบปีที่ผ่านมาด้วย

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ จาก แหล่งข้อมูลต่างๆ
2. ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่ สถานศึกษาต้องปฏิบัติ
3. จัดหมวดหมู่ภารกิจของสถานศึกษา สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจ ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
4. วิเคราะห์เป้าหมายและผลผลิตหลักของสถานศึกษา
5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้าน ปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก เป็นการศึกษาภารกิจของ สถานศึกษา การเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการ

ประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) สภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการพิจารณา “โอกาสและอุปสรรค” จากสภาพแวดล้อมภายนอก “จุดแข็งและจุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

1. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2. อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามข้อจำกัด ที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

3. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

4. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือถ้าควบคุมได้ก็เป็นเพียงระยะสั้นๆ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่ต้องทำการวิเคราะห์ คือ

1. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors : S) ได้แก่ ประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

2. เทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิต เครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

3. เศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. การเมืองและกฎหมาย (Political Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาหลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษา มากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรมปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน

ลักษณะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะเน้นการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรโดยอ้อม ผู้บริหารสูงสุดไม่มีบทบาทในการควบคุมหรือตัดสินใจได้ เช่น สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศและกระแสโลกาภิวัตน์ ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งองค์กรสามารถควบคุมได้บ้างในสภาพแวดล้อมดังกล่าว เช่น ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้เสียในการให้บริการของรัฐ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก บ่งบอกโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่มีต่อสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีปฏิกิริยาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบ เพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสภาพสถานศึกษา

ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกจะบ่งบอกถึง “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” จากสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความตามปัจจัย 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองและกฎหมายที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้เป็นประโยชน์ที่ใจความสำคัญแยกเป็นประเด็น ซึ่งมีประเด็นเดียวในประโยชน์นั้นๆ เรียกว่า ประเด็นสำคัญ

2. นำแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์ว่าเป็นโอกาส (+) หรืออุปสรรค (-) ต่อการจัดการศึกษา

3. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านที่มีค่าบวกและค่าลบ นำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนการประเมินสภาพสถานศึกษา

สรุปได้ว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก” เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ละสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วย ปัจจัยในด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายการกำหนดประเด็นสำคัญจากปัจจัยเหตุทั้ง 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นสำคัญในปัจจัยแต่ละด้าน เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและการบริการ (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
5. วัสดุทรัพยากร (Material: M3) คือ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
6. การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

ลักษณะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ว่าประเด็นที่ได้ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง (+) หรือจุดอ่อน (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย + หรือ - หลังประเด็นนั้นๆ สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน จะบ่งบอกถึง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากสิ่งแวดล้อมภายในที่จะเกิดขึ้น หรือมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. ระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความตามปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้เป็นประโยชน์ที่ใจความสำคัญแยกเป็นประเด็นซึ่งมีประเด็นเดียวในประโยชน์นั้นๆ เรียกว่า ประเด็นสำคัญ
2. นำแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (+) หรือจุดอ่อน (-) ต่อการจัดการศึกษา

3. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้านที่มีค่าบวก และค่าลบ นำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

สรุปได้ว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน” เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย ปัจจัยโครงสร้างของนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน บ่งบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในขั้นตอนระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความในแต่ละปัจจัย ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นด้วยการเขียนโดยใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิด โดยร่วมกับระบบความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุด หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกปัจจัยภายนอกและภายใน ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ได้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุม ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออกกลางคัน การตกชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่ไปศึกษาต่อได้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากเห็นว่าการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ได้นำเสนอ สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมได้

3.1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษาในการประเมินการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา

ลักษณะการประเมินสถานภาพสถานศึกษา เป็นการนำประเด็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านใด ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และมีปัจจัยภายในด้านใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนมากรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มตารางการให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด

ให้ 4 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด

เมื่อมีการให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว ให้หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นปัญหา และหาค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ให้เรียบร้อยและครบทุกด้าน

เมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัย มาสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังนี้

1. ช่องปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายใน ให้นำประเด็นปัจจัยภายนอก (STEP) คือ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง มาใส่ในช่องปัจจัยภายนอก และนำประเด็นปัจจัยภายใน (2S, 4M) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มาใส่ในช่องปัจจัยภายใน

2. ช่องน้ำหนักคะแนน ให้คณะวางแผนกำหนดค่าคะแนนในแต่ละด้านตามความสำคัญทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยการระดมความคิดของกลุ่มเพื่อให้น้ำหนักคะแนนว่า ด้านใดเป็นอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยตามลำดับ และเมื่อรวมคะแนนปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กำหนดให้ค่าคะแนนไม่เกิน 1

3. ช่องค่าคะแนน (โอกาส – อุปสรรคและจุดแข็ง – จุดอ่อน) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้จากค่าเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน

4. ช่องคะแนนจริง (โอกาส – อุปสรรคและจุดแข็ง – จุดอ่อน) เป็นผลคูณของค่าน้ำหนักคะแนนในช่องน้ำหนักคะแนน และค่าคะแนนของปัจจัยแต่ละด้าน แล้วรวมคะแนนจริงนำมาหาผลต่าง แล้วหาค่าเฉลี่ยปัจจัยแต่ละด้าน

5. ช่องสรุป กรอกรายการของคะแนนจริงในแต่ละด้าน ทั้งที่เป็นโอกาส – อุปสรรค และจุดแข็ง – จุดอ่อน ซึ่งมีข้อควรระวัง คือ กรณีที่คะแนนช่องสรุปมีค่าเท่ากัน ให้กลุ่มไปตรวจสอบผลการวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อม และการให้ค่าคะแนนของประเด็นสำคัญอีกครั้งหนึ่ง

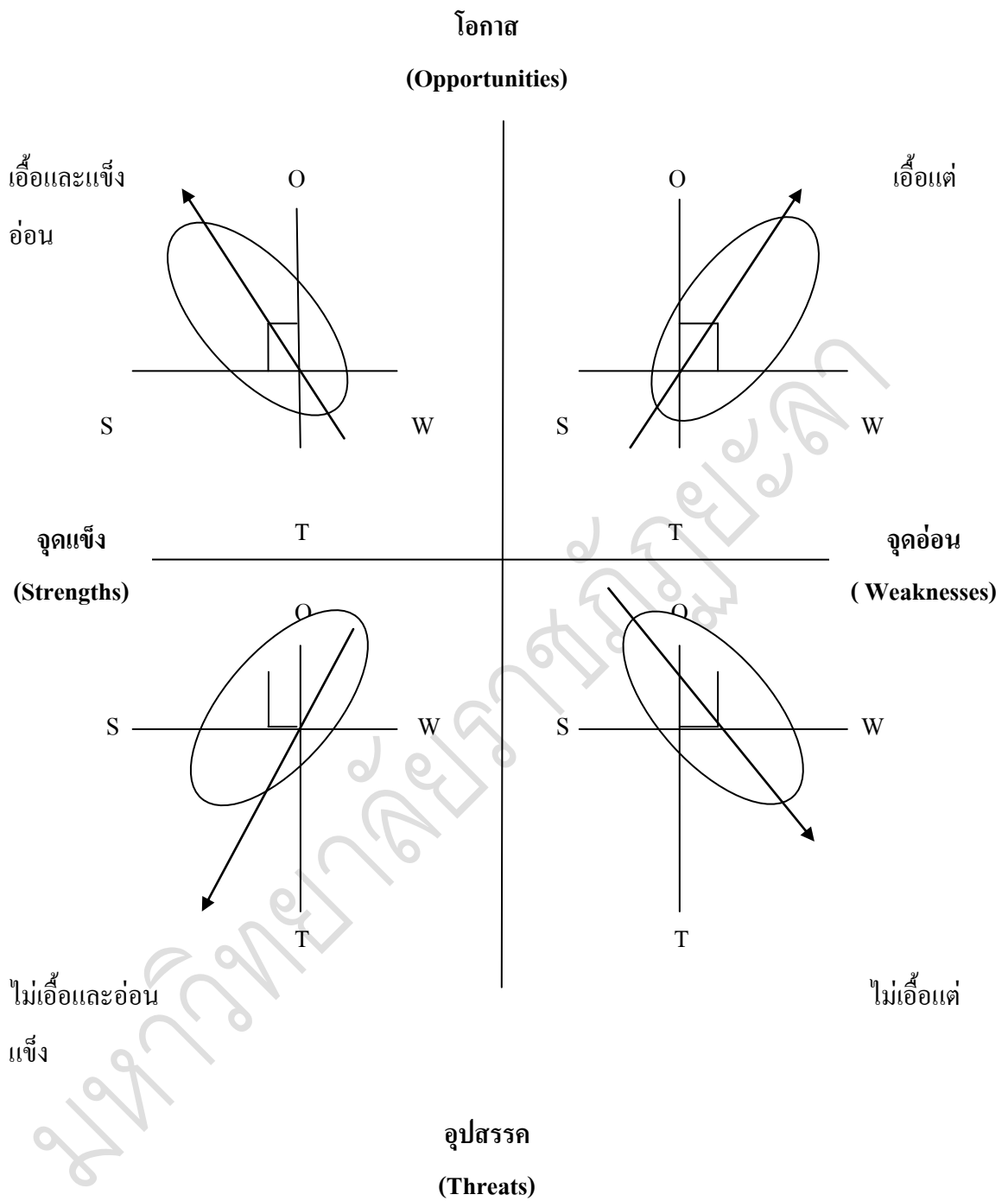
6. ช่องสรุปปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เป็นผลรวมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นผลรวมของปัจจัยในที่เป็นจุดแข็ง – จุดอ่อน

7. ช่องเฉลี่ยปัจจัยภายนอก ให้นำคะแนนรวมของโอกาส ลบด้วยคะแนนรวมของอุปสรรค แล้วหารด้วย 2 ปัจจัยภายในให้นำคะแนนของจุดแข็ง ลบด้วยจุดอ่อน แล้วหาร 2

กระบวนการสร้างกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา กราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้ทราบสถานภาพของสถานศึกษาชัดเจน เป็นรูปธรรม ซึ่งให้เห็นทิศทางการพัฒนาสถานภาพ ลักษณะกราฟมีลักษณะวงรีคล้ายรูปไข่ ในการสร้างกราฟจะนำข้อมูลจากการคำนวณวิเคราะห์ ค่าคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในข้อมูลพื้นฐาน ในการสร้างกราฟมีขั้นตอน ดังนี้

1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็ง – จุดอ่อน เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน
2. ลากเส้นแนวตั้งโอกาส – อุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ตัดกับเส้นแนวนอนตามจุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยอ่านค่า ดังนี้
ค่าที่ขึ้นไปทางด้านบน คือ “โอกาส (+)” ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ “อุปสรรค (-)”
ค่าที่ออกไปด้านซ้าย คือ “จุดแข็ง (+)” ค่าที่ออกไปด้านขวา คือ “จุดอ่อน (-)”
3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน มากำหนดจุดลงในแกนโอกาส – อุปสรรค และจุดแข็ง – จุดอ่อน เพื่อหาจุดตัดแรงงา ซึ่งจุดแรงงาอยู่ในส่วนใดก็แสดงว่าสถานภาพในปัจจุบันของสถานศึกษามีทิศทางตามตารางนั้น
4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มากำหนดจุดลงในแกนโอกาส – อุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนจุดแข็ง – จุดอ่อน
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 ลักษณะ

ในการสร้างกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 16) ได้สรุปไว้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษาในลักษณะต่างๆ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 16

ลักษณะของสถานภาพของสถานศึกษา

1. เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็น “โอกาส” หรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์ วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

2. เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายใน สถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากการแก้ปัญหาหรือ จุดอ่อนของสถานศึกษาแล้ว จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่ เอื้อและแข็ง

3. ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความ เข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาส จากปัจจัยภายนอก เช่น รอคอยฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอคอยกฎหมาย หรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสมหรือ สถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้วิกฤติเป็น โอกาสของการพัฒนา

4. ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อม ที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

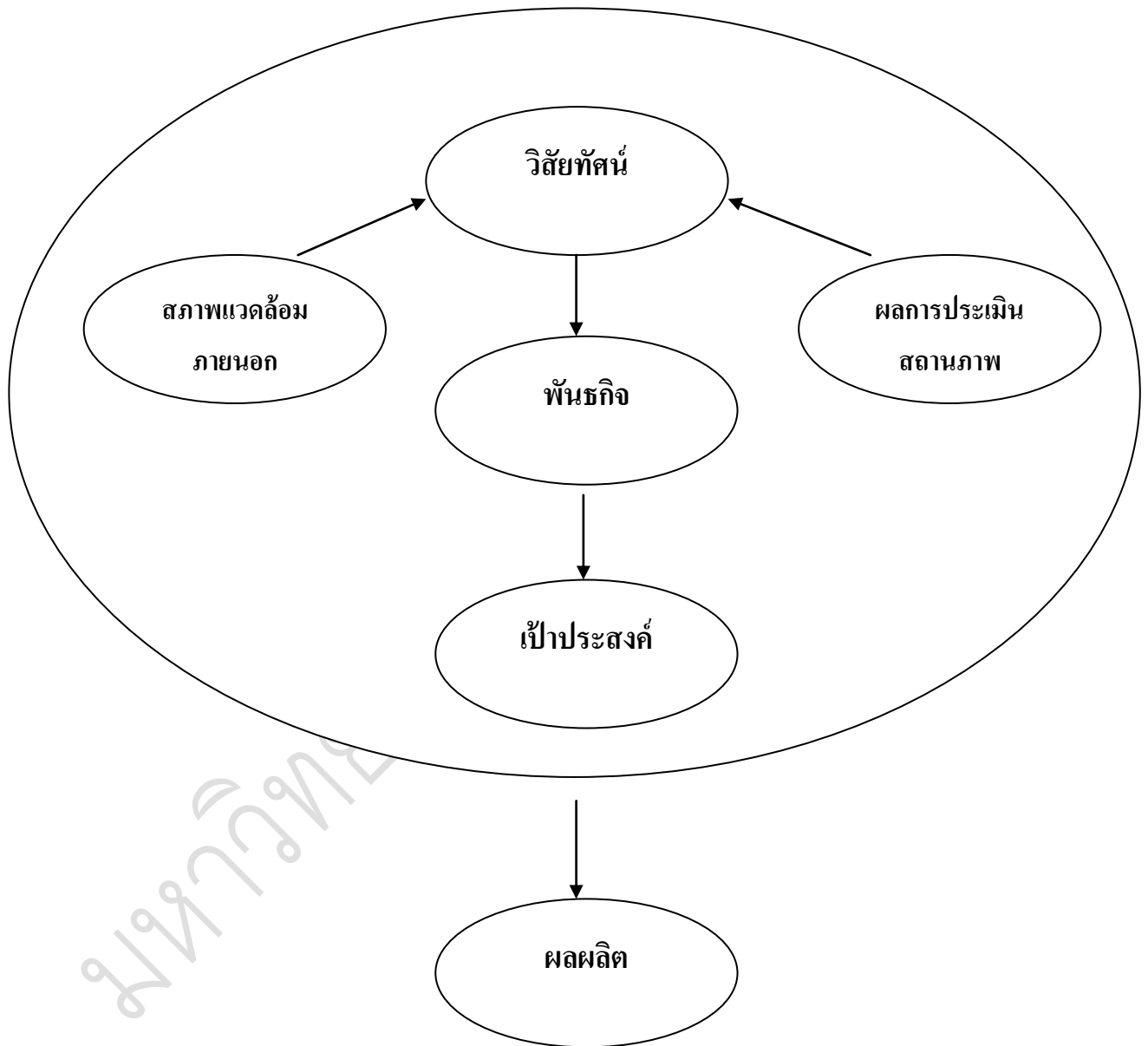
สรุปได้ว่า การประเมินสถานภาพสถานศึกษา เป็นการใช้กระบวนการทางสถิติ เป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยภาพแสดงสถานภาพและสถานศึกษา

3.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเป็นการกำหนดจุดหมาย แนวทางการดำเนินงาน ในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสถานภาพของสถานศึกษาและความ ต้องการของสังคม

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความ ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก- ภายใน เป็นข้อมูลที่ใช้การพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งในการกำหนดพันธ กิจเป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมาก

จีน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 17) สรุปไว้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมผลการประเมินสถานภาพ
และทิศทางสถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 16

3.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็น หรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ในการเขียนวิสัยทัศน์ต้องย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษา แล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว มองปัจจุบันโดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อความที่สั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

สรุปได้ว่า กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต โดยเน้นที่นักเรียนหรือเน้นโรงเรียน ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษา ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ขั้นตอน ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคตและ กำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝัน มาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นมีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน และต้องเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน ให้หลอมรวมบทบาทสำคัญในแต่

ละด้าน เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความ ซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ให้คณะกรรมการพิจารณาว่า ควรลด ตัดทอนหรือคงไว้ แล้วนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำหนดเป็นพันธกิจแล้ว นำมาสอบทานความเป็นไปได้ว่า พันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไร เพื่อปรับแก้ให้มีความสมบูรณ์ กระบวนการกำหนดพันธกิจ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2545 : 17-18) ได้สรุปไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการกำหนดพันธกิจ

วิสัยทัศน์	บทบาทสถานศึกษา		
	พ.ร.บ.การศึกษา	ความคาดหวังของสังคม	พันธกิจ
นักเรียน โรงเรียน ปฏิรูปวิทยาทุกคนมี คุณภาพระดับสากล ภายใต้วินัย ธรรม ไทย	จัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้อง กับความสนใจและ ความถนัดของผู้เรียน	นักเรียนมีคุณลักษณะ ความรู้ในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง	1. จัดการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับวัยและ ธรรมชาติของนักเรียน 2. จัดการเรียนรู้โดยใช้ เทคโนโลยีเป็นสื่อใน การแสวงหาความรู้

สรุปได้ว่า กำหนดพันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังจะทำหรือ จะทำในอนาคตเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาส่วนใหญ่ เน้นการ ให้บริการการศึกษาให้แก่นักเรียน

3.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษา ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถ วัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร ให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะ สามารถดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจขององค์กรไม่ได้ มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

จึงกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังจะเกิดขึ้น ต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษาจัดบริการการศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

3.2.4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนสถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียน จำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษซึ่งนักเรียนเหล่านี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องกำหนดไว้และต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน

ด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กมีความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี

ด้านคุณภาพ สถานศึกษาต้องจัดทำข้อมูลด้านผลผลิตหลัก 4 กลุ่มตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และสถานศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้

ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่จัดการเรียนการสอนต้องเป็นไปตามหลักสูตรกำหนด

ด้านต้นทุน สถานศึกษาต้องจัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร

การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผนซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

สรุปได้ว่า กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักเป็นการให้บริการจัดการศึกษา ระดับปฐมวัยประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นให้กับเด็กวัยเรียน ได้แก่ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้ครบ 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติจริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อน และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่า มีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะต้องทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะของกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้วจะมี 4 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างความเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น 2) กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ ความชำนาญ 3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น และ 4) กลยุทธ์การตัดทอนเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน ให้การทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

(1) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ กล่าวคือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อหากลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

(2) การจัดทำตารางสัมพันธ์

1. นำข้อมูลผลการสรุปน้ำหนักคะแนน ซึ่งได้ศึกษาแล้วในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา มาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ค่าบวกมากที่สุดจนถึงค่าลบมากที่สุดลงในตารางวิเคราะห์ค่าคะแนน

2. นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าคะแนน มาสร้างตารางสัมพันธ์โดยกำหนดเกณฑ์ตั้งแทนปัจจัยภายนอก และแกนนอนแทนปัจจัยภายใน แกนตั้งปัจจัยที่มีค่าบวก (+) อยู่ด้านบนปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอน ปัจจัยที่มีค่าบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่มีค่าลบอยู่ด้านขวา โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย

3. จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยในแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. เมื่อทราบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่แล้ว เขียนข้อความให้สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่บ่งบอกกิจกรรมการดำเนินงานที่มีทิศทาง โดยสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนการศึกษาสภาพสถานศึกษา มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสภาพสถานศึกษา พิจารณาให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก)

5. การเขียนข้อความกลยุทธ์ดังกล่าว ควรทำให้ครบทุกช่อง ในบางครั้งใน 1 ช่อง อาจมีกลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ หรืออาจไม่มีกลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ครอบคลุมภารกิจสถานศึกษาหรือไม่ นำข้อความกลยุทธ์มาวิเคราะห์จำแนกผู้รับประโยชน์ลักษณะงาน และลักษณะกลยุทธ์ที่คล้ายกันให้จัดกลุ่มกัน เช่น การพัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหลักสูตร และจัดกลุ่ม กลยุทธ์ตามผู้รับประโยชน์เป็นกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา เช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

(3) การเขียนกลยุทธ์

หลังจากที่สถานศึกษาได้เขียนข้อความกลยุทธ์แล้ว จะเห็นได้ว่า คำหรือข้อความที่ใช้เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลางๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้นๆ ดังเช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร เป็นต้น กลยุทธ์ตัวอย่างข้างต้น จัดได้ว่าเป็นการเขียนกลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งการเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้น ต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมาย และวิธีการอย่างกว้างๆ เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงาน งาน และโครงการหรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและสามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง และกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติ มีความเป็นไปได้และปฏิบัติได้

นอกจากนี้กลยุทธ์ที่คณะทำงานได้เขียนขึ้นมานั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้ร่วมกันได้และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 17-18) จึงสรุปได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเขียนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา	
กลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์แบบ	กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ
ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็ม ศักยภาพ	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ สถานศึกษาจะเพิ่มขีดความสามารถในการคิดและ การเรียนรู้ให้กับนักเรียนตามศักยภาพโดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ที่มีอยู่ในสถานศึกษาและชุมชนเป็นเครื่องมือ ในการสังเคราะห์แสวงหาคำถามความรู้ใหม่ๆ ควบคู่กับการ แก้ปัญหาต่างๆ ด้วยกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย
ส่งเสริมการบริหาร	ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม สถานศึกษาจะพัฒนา ระบบการให้บริการของสถานศึกษาให้มีความรับผิดชอบต่อ ผลการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น
พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร	พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล : สถานศึกษาจะลงทุนในการ ปรับและฟื้นฟูแนวคิดของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยการ อาศัยทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรต่างๆ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

สรุปได้ว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการจัดทำตารางสัมพันธ์โดยการจับคู่
ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อหากลยุทธ์ของ
สถานศึกษาที่เหมาะสมกัน จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และ
ระดับโครงการ

ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผน
พัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษา จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา มีทั้งส่วนที่สอดคล้อง
และแตกต่างจากการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไป กล่าวคือ มีกระบวนการศึกษาสภาพของ
องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่ลดหลั่นกัน สำหรับสิ่ง
ที่แตกต่างหรือเพิ่มเข้ามา คือ การกำหนดผลลัพธ์ และผลผลิตหลักในระดับองค์กรหรือสถานศึกษา

4. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

การดำเนินงานย่อมมีปัญหาอุปสรรคได้ตลอดเวลา เนื่องจากการจัดทำแผนต้องประสานกับหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานในโรงเรียน ซึ่งเป็นอุปสรรคให้แผนหยุดชะงักชั่วคราวหรือไม่สามารถดำเนินได้ลุล่วง นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา ได้กล่าวถึง ปัญหาในการวางแผนไว้ พอสรุปได้ดังนี้

4.1 การวางแผนทั่วไป

ภรณ์กัทส ปิยชัยกวี (2546 : 85-90) ได้กล่าวถึง ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า 1) งบประมาณที่ใช้ในการวางแผนไม่เพียงพอหรือไม่มีงบประมาณ 2) ปัญหา คณะทำงานปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มที่เพราะมีภาระงานสอนและอื่นๆ 3) ปัญหาคณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

ปราโมทย์ นิยมการ (2547 : 30) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน คือ ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่ผิดพลาด ผู้วางแผนขาดประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ขาดงบประมาณ ขาดการประสานงาน ขาดการติดตามและประเมินผล และการกำหนดแผนงานและโครงการไม่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : ม.ป.ป.) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบปัญหาการวางแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติงาน (2) ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบและทันสมัย (3) การนิเทศ ติดตามและประเมินผล (4) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (5) นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย (6) วัสดุภัณฑ์ของผู้บริหาร และ (7) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสำนักงาน

2. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัด พบปัญหาการวางแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน (2) ผู้บริหารมีการเปลี่ยนบ่อย (3) ขาดการนิเทศ ติดตามผล (4) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (5) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (6) ข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน และ (7) นโยบายการบริหารไม่ชัดเจนและเปลี่ยนบ่อย

3. ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบปัญหาการวางแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ (1) ความชัดเจนของนโยบายและแผน (2) บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) การส่งเสริมการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4) การติดตามและประเมินผล (5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (6) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ (7) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

จึงสรุปได้ว่า ปัญหาในการวางแผนมีดังนี้ (1) ผู้บริหารมักไม่เห็นความสำคัญในการวางแผน (2) ผู้วางแผนขาดความรู้ความสามารถและการคิดวิเคราะห์ทางหลักวิชาการในการดำเนินการวางแผน (3) การขาดข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้อง รวมทั้งระบบการเก็บข้อมูลไม่ดีและข้อมูลไม่มีความต่อเนื่อง ไม่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน (4) สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนในปัจจุบันดำเนินการไม่สอดคล้อง จนเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน (5) งบประมาณและวัสดุในการดำเนินการไม่เพียงพอ (6) การกำหนดแผนงานและโครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย (7) การไม่มีเวลาในการวางแผน และ (8) ขาดการติดตาม การประเมินผลและการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

4.2 การวางแผนกลยุทธ์

วรารุช หาเคน (2546 : 133) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีปัญหาจาก ครู อาจารย์ที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน มีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้มีเวลาจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ประกอบกับขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านข้อมูลสารสนเทศโดยตรง ด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ครู อาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดความรู้ด้านเทคนิค SWOT และมีภาระรับผิดชอบงานหลายหมวดหลายฝ่าย

ทิพย์รัตน์ เสมสันทัด (2546 : 79) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นจริง โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทำให้การวิเคราะห์เบี่ยงเบนไป อีกทั้งปัญหาด้านการประเมินสถานภาพโรงเรียน ในด้านการสรุปข้อมูลที่ไม่เป็นจริงและให้ความเห็นของคนเป็นหลัก จึงทำให้ข้อมูลเกิดการเบี่ยงเบนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจ

ปราณี เอื้อศีลามงคล (2547 : 79) กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีปัญหาในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ภายนอก อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องของข้อมูล ได้แก่ ความพร้อมของข้อมูลเอกสารประกอบการวิเคราะห์ เป็นต้น

ประกอบ บุญสร้าง (2549 : 71) กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น ปัญหาในเรื่องขาดข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา ปัญหาในเรื่องครุมีภาระงานหลายอย่าง เป็นต้น

สุทธิพล ไตรรัตน์สิงกุล (2550 : 94) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองจะเชิงเทรา เขต 1 มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น ปัญหาในเรื่องขาดข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา ปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบการวางแผน ปัญหาในการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด การนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้วิเคราะห์เทียบเคียงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ และการจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลตามแผนกลยุทธ์

วรรณ สุภาพุฒ (2553 : 64) กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีปัญหาด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ในการมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจ โดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชนเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาในเรื่องของการนำหลักการเหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์ และพิจารณาแปลความหมายของแสดงสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในเรื่องของการจับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของคณะทำงาน ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลตามตัวชี้วัด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา มีสถานศึกษาที่รับผิดชอบในสังกัด จำนวน 68 โรงเรียน ซึ่งเมื่อตรวจสอบจากรายงานตรวจสอบ ทบทวนและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประจำปี 2553 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2, 2553 : 12) พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนงานและโครงการ ได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและการดำเนินการตามแผนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความสำเร็จของการพัฒนา ไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และ

การกำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา ผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่อ้างอิงได้ให้ครอบคลุมหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดอยู่ในระดับพอใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ทิพย์รัตน์ เสมสันทด (2546 : 78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี พบว่า จำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งไม่แตกต่างกัน

ปราโมทย์ นิยมการ (2547 : 96-97) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระยอง พบว่า จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปราณี เอื้อศีลามงคล (2547 : 70-72) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และเมื่อทำการเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยที่โรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง มีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เนื่องมาจากการอบรมให้ความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ยังไม่สามารถทำให้นักวิชาการเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งกระบวนการวางแผนเป็นการดำเนินการในหลายขั้นตอนและค่อนข้างซับซ้อนเป็นเรื่องใหม่และรัฐบาลเร่งรีบใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมากเกินไป อีกทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางส่งผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ เนื่องงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลางเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมวิทยากรในจำนวนที่แตกต่างกัน อีกทั้งบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางต้องรับภาระการปฏิบัติการพิเศษเพิ่มมากมายจึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาข้อมูลการวางแผนขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันซึ่งต่างจากบุคลากรที่เป็นคณะวางแผนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานเรื่องการวางแผนเป็นการเฉพาะมิได้รับผิดชอบงานด้านอื่นๆ มากนัก

สมชาย สุขผึ้ง (2547 : 79) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวตะ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การประเมินสถานภาพของโรงเรียน การศึกษา

เบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสรี ขามประไพ (2547 : 92) ได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรชัย ยังเหลือ (2548 : 66) ได้ทำการศึกษาสภาพความรู้และการใช้ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารมีระดับความรู้และการใช้ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการควบคุมกลยุทธ์อาจเป็นเพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรขาดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในสภาพแวดล้อมทั้งหลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญ จำเป็น โดยไม่ได้รับข้อมูลที่เหมาะสม ถูกต้อง และพอเพียงที่จะเอามาใช้งาน พร้อมกับได้รับมาทันเวลาที่ต้องการใช้ นอกจากนี้อาจมีสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง ที่ถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

บุญญิตี จรัสแผ้ว (2549 : 105) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทุกโรงเรียนดำเนินการตามยุทธศาสตร์จุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน มีการจัดอบรมผู้รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมทั้งจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ประครอง บุญสร้าง (2549 : 71) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

และเมื่อทำการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโดยรวมและทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารและครูที่มีระดับสถานภาพในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน ย่อมมีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเป็นผู้มีความชำนาญและมีประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดปัญหาน้อยกว่าครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนต้องทำหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน ดูแลนักเรียน และปฏิบัติหน้าที่พิเศษด้านต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะด้านการวางแผนเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี

สุทธิพล ไตรรัตน์สิงกุล (2550 : 100) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนโดยรวม พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

วรรณ สุภาพุฒ (2553 : 64) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมและรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ระหว่างผู้บริหารกับครูที่รับผิดชอบงานแผนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ และเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โคราช (Korach, 1998 : 470-A ; อ้างถึงใน วรรณ สุภาพุฒ, 2553 :39) ได้ทำการวิจัยการวางแผนของโรงเรียน พบว่า โรงเรียน 3 แห่ง ได้ผลการวิจัยที่มีความคล้ายคลึงกัน ด้านความเป็นมาตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้ จนกระทั่งการนำไปสู่ขั้นปฏิบัติการ องค์กรแต่ละแห่งดำเนินการตามพันธกิจที่วางไว้ และปัญหาที่พบคือ การดำเนินการ ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000 : 11-A ; อ้างถึงใน ประคอง บุญสร้าง, 2549 : 34) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนา และการนำแผนประกอบการไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาแผนบูรณาการเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเฉพาะแต่ละโรงเรียน เป็นการระบุถึงแหล่งข้อมูลเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ในเอกสารนี้ได้อธิบายถึงวิธีการที่คณะกรรมการวางแผนจะมีปฏิสัมพันธ์ในการไปร่วมในกระบวนการวางแผน และค้นหาว่ากระบวนการใดที่ทำให้คณะกรรมการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียน และการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่าเนื่องจาก ครูผู้สอนมีภาระงานมาก จึงไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน จึงทำให้รู้สึกท้อแท้ใจ อีกทั้งคณะครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนจำนวนน้อยหรือไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และความรับผิดชอบ ต้องการอธิบายบทบาทและการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนมากขึ้น การเปลี่ยนบทบาททำให้เกิดความต้องการเป็นเจ้าของ และจุดมุ่งหมายระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน

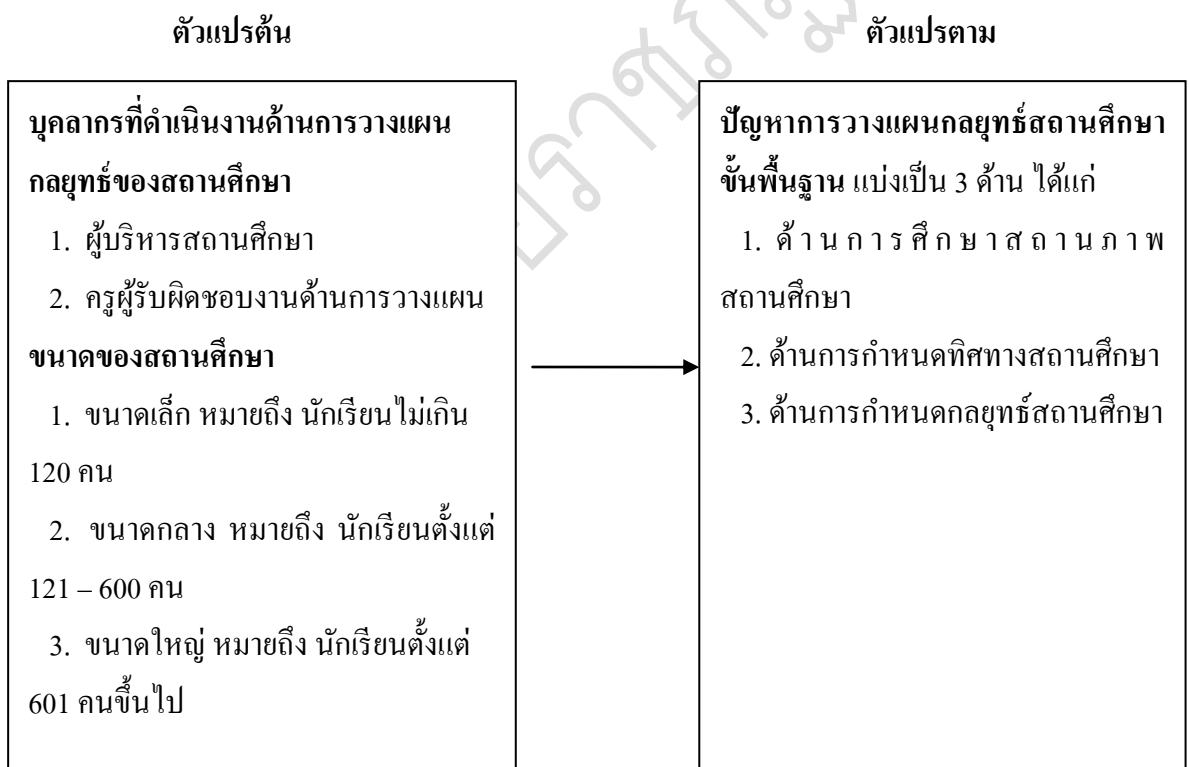
ไพรัช (Price, 2001 : 207-A ; อ้างถึงใน วรรณาสุภาพุฒ, 2553 :40) ได้ทำการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ และการประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอน ระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่ได้พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอน ระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ดีตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็มีความตระหนักมากขึ้น

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นการบริหารงานในสถานศึกษาที่องค์กรสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ และสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สามารถวัดผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงานมีมากและน้อยแตกต่างกัน เช่น การได้รับการอบรมให้เข้าใจหลักและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ การไม่มีเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งขาดการประสานงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยผู้ทำการค้นคว้าอิสระกำหนดกรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ที่มีสถานภาพต่างกันมีผลกระทบต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

2. บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีผลกระทบต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผู้ทำการค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผนของทุกโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 68 โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน และครูที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 68 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 136 คน ซึ่งในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ขอใช้ประชากรทั้งหมด ดังปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรของบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของ สถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน (โรง)	ประชากร		
		ผู้บริหาร	ครูผู้รับผิดชอบ	รวม
		สถานศึกษา (คน)	ด้านการวางแผน (คน)	
ขนาดเล็ก	13	13	13	26
ขนาดกลาง	51	51	51	102
ขนาดใหญ่	4	4	4	8
รวม	68	68	68	136

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้ทำการค้นคว้าอิสระสร้างขึ้น โดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษา สถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำนวน 53 ข้อ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดความหมายดังต่อไปนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ระดับมาก |
| 3 | หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open End) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำข้อคำถาม

2.2 สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาตามขอบเขตของเนื้อหาที่ทำการศึกษาค้นคว้า โดยบางส่วนปรับปรุงจากแบบสอบถามของประคอง บุญสร้าง (2549 : 92) และวรรณาสุกภาพุฒ (2553 : 79) จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พิจารณาแก้ไข

2.3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) จำนวน 5 ท่าน (ตามภาคผนวก ข) โดยให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ผลการพิจารณา พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ค่า IOC ปรากฏตามภาค ผนวก ข และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดียิ่งขึ้น

2.4 นำเครื่องมือที่ได้รับการตรวจแก้ไขแล้วทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่ประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204) พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 โดยแยกเป็นด้านได้ดังนี้ คือ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .956 ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .958 และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976 (ตามภาคผนวก ง)

2.5 นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์ จัดพิมพ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 3 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ฉบับที่ 2 เสนอผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่ประชากรที่ศึกษาเพื่อทำการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) และฉบับที่ 3 เสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของประชากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัด

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการคืนตัวอิสระไปยังประชากร จำนวน 136 ชุด และนัดหมายเวลาและสถานที่ ขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับ โดยฉบับที่ 1 ภายในระยะเวลา 7 วัน ฉบับที่ 2 ใช้ระยะเวลา 15 วัน และฉบับที่ 3 ใช้ระยะเวลา 45 วัน
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในทุกฉบับ ซึ่งแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 136 ชุด ได้รับคืนมาจำนวน 136 ชุด และมีความสมบูรณ์ทุกชุด คิดเป็นร้อยละ 100
5. เตรียมดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ และค่าความถี่ นำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะลา เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำมาแปลความหมายกับเกณฑ์ประเมิน โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของเบสส์ (Best, 1977 : 204 – 208 ; อ้างถึงในอุ่มริ์ สวาลัง, 2545 : 99) ซึ่งแปลผลตามเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์มากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์มาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์น้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์น้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (μ)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และหาคู่ที่แตกต่าง นำข้อมูลมานำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

1.4 ตอนที่ 3 วิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 การหาคุณภาพด้านความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาหรือค่า IOC ของโรวินELLI และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117)

2.1.2 การหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1990 : 202-204)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าความถี่

2.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) ของประชากร (μ)

2.2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของประชากร (σ)

[illegible]

ลำดับ ที่	กิจกรรมที่ จะปฏิบัติ	ระยะเวลาดำเนินการ พ.ศ. 2555-2556												
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
		55	55	55	55	56	56	56	56	56	56	56	56	56
4	- ส ร ี ำ ง เครื่องมือ - ทดลองใช้ และ ตรวจ สอบคุณภาพ ของเครื่องมือ โดยการหา ความเชื่อมั่น และปรับปรุง แก้ไข ข้อ บกพร่อง				↔									
5	นำ ไป เก็บ รวบรวม ข้อมูลจาก ประชากร					↔								
6	ประ ม ว ล ข้อมูลและจัด จำแนก ให้ เป็นระเบียบ							↔						
7	นำ ผล ไป วิเคราะห์ และ แปลความ หมาย สรุป และอภิปราย ผล									↔				

ลำดับ ที่	กิจกรรมที่ จะปฏิบัติ	ระยะเวลาดำเนินการ พ.ศ. 2555-2556												
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
		55	55	55	55	56	56	56	56	56	56	56	56	56
4	- ส ร ี ำ ง เครื่องมือ - ทดลองใช้ และ ตรวจ สอบคุณภาพ ของเครื่องมือ โดยการหา ความเชื่อมั่น และปรับปรุง แก้ไข ข้อ บกพร่อง				↔									
5	นำ ไป เก็บ รวบรวม ข้อมูลจาก ประชากร					↔								
6	ประ ม ว ล ข้อมูลและจัด จำแนก ให้ เป็นระเบียบ							↔						
7	นำ ผล ไป วิเคราะห์ และ แปลความ หมาย สรุป และอภิปราย ผล									↔				

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	กิจกรรมที่ จะปฏิบัติ	ระยะเวลาดำเนินการ พ.ศ. 2555-2556												
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
		55	55	55	55	56	56	56	56	56	56	56	56	56
8	- รายงานผล การค้นคว้า อิสระต่อคณะ กรรมการผู้ ควบคุมการ ค้นคว้าอิสระ - ตรวจสอบ ความถูกต้อง แล้วนำมา ปรับปรุง แก้ไข													↔
9	จัดพิมพ์การ ค้นคว้าอิสระ ฉบับสมบูรณ์ เข้าเล่ม และ เสนอค้นคว้า อิสระ													↔

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยะลา เขต 2 ผู้ค้นคว้าอิสระขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการนำเสนอ และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยกำหนดสัญลักษณ์ไว้ดังนี้

μ	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ของประชากร
σ	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของประชากร

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ค้นคว้าอิสระดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ นำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย
- วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 นำเสนอภาพรวม และรายด้าน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แล้วนำเสนอภาพรวมและรายด้านในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 68 โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 136 คน ตอบแบบสอบถามคืนมา 136 ชุด ครบตามจำนวน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1	บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา		
1.1	ผู้บริหารสถานศึกษา	68	50.00
1.2	ครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน	68	50.00
	รวม	136	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
2	ขนาดของสถานศึกษา		
2.1	ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)	26	19.10
2.2	ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน)	102	75.00
2.3	ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)	8	5.90
รวม		136	100.00

จากตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ขนาดเล็ก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และขนาดใหญ่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

1. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 นำเสนอภาพรวม และรายด้าน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 6 – 17

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
1	ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา	3.31	.25	ปานกลาง	1
2	ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	3.27	.18	ปานกลาง	2
3	ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	3.21	.36	ปานกลาง	3
ภาพรวม		3.27	.16	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.31$) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ($\mu = 3.27$) และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.21$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

ด้านย่อย ที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
1	การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก	3.48	.36	ปานกลาง	1
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	3.31	.28	ปานกลาง	2
3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	3.27	.30	ปานกลาง	3
4	การประเมินสถานภาพสถานศึกษา	3.21	.23	ปานกลาง	4
ภาพรวม		3.32	.25	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.32$) เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.48$) รองลงมา คือ ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ($\mu = 3.31$) ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ($\mu = 3.30$) ตามลำดับ และด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.21$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก					
1	การนำข้อมูลสารสนเทศ ผลการดำเนินงานด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา มาใช้ในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา	3.21	.48	ปานกลาง	4
2	ความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา	3.96	.91	มาก	1
3	ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ	3.76	.82	มาก	2
4	การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก จัดหมวดหมู่ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ	3.32	.51	ปานกลาง	3
5	การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา	3.15	.48	ปานกลาง	5
ภาพรวม		3.48	.36	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 3 ความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.96$) และข้อที่ 4 ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ ($\mu = 3.76$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 5 การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.15$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก					
6	การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.53	.63	มาก	1
7	การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 4 ด้านที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา	3.38	.57	ปานกลาง	3
8	การสรุปสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.49	.54	ปานกลาง	2
9	การใช้หลักการและเหตุผลในการสรุปปัจจัยของสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่สำคัญที่สุดในด้านโอกาส หรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษา	3.13	.45	ปานกลาง	4
10	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรค	3.00	.38	ปานกลาง	5
ภาพรวม		3.31	.28	ปานกลาง	

จากตารางที่ 9 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 6 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผล

กระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.53$) รองลงมาคือ ข้อที่ 8 การสรุปสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นโอกาส หรือ อุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ($\mu = 3.49$) และข้อที่ 10 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เป็นโอกาส หรือ อุปสรรค มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.00$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน					
11	การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลิตผลและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.52	.62	มาก	1
12	การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 6 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา	3.08	.37	ปานกลาง	4
13	การสรุปสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.46	.62	ปานกลาง	2
14	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง	3.23	.53	ปานกลาง	3

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)					
15	การใช้หลักการและเหตุผลในการสรุปปัจจัยที่สำคัญที่สุดในจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	3.03	.40	ปานกลาง	5
ภาพรวม		3.27	.30	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 11 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.52$) รองลงมาคือ ข้อที่ 13 การสรุปสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ($\mu = 3.46$) และข้อที่ 15 การใช้หลักการและเหตุผลในการสรุปปัจจัยที่สำคัญที่สุดในจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.03$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษสถานภาพสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา					
16	การบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในตารางแบบฟอร์มการให้คะแนนได้อย่างถูกต้อง	3.23	.49	ปานกลาง	4
17	ความมีเหตุผลในการกำหนดค่าคะแนนและการหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นและค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน	3.28	.56	ปานกลาง	1
18	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคณะทำงานในการสรุปค่าน้ำหนักคะแนน และการเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน	3.26	.56	ปานกลาง	3
19	ความรู้ ความสามารถของคณะทำงานในการปรับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน ให้เป็นจุดแข็ง และอุปสรรคให้เป็นโอกาส	3.27	.46	ปานกลาง	2
20	การนำหลักการและเหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์และพิจารณาแปลความหมายของสถานภาพสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการศึกษา	3.03	.27	ปานกลาง	5
ภาพรวม		3.21	.23	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.21$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ 17 ความมีเหตุผลในการกำหนดค่าคะแนนและการหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นและค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.28$) รองลงมา คือ ข้อที่ 19 ความรู้ ความสามารถของคณะทำงานในการปรับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน ให้เป็นจุดแข็ง และ

อุปสรรคให้เป็นโอกาส ($\mu = 3.27$) และข้อที่ 20 การนำหลักการและเหตุผลมาใช้ ในการวิเคราะห์ และพิจารณาแปลความหมายของสถานภาพสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการศึกษา มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.03$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา

ด้านย่อยที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
1	การกำหนดวิสัยทัศน์	3.41	.31	ปานกลาง	1
2	การกำหนดพันธกิจ	3.24	.21	ปานกลาง	3
3	การกำหนดเป้าประสงค์	3.27	.22	ปานกลาง	2
4	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก	3.18	.34	ปานกลาง	4
ภาพรวม		3.28	.18	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.28$) เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่ 1 การกำหนด วิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.41$) รองลงมาคือ ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ ($\mu = 3.27$) ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ ($\mu = 3.24$) ตามลำดับ และด้านย่อยที่ 4 การกำหนด เป้าหมายผลผลิตหลัก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.18$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์					
21	ความครบถ้วนของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์และทบทวนสภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสภาพปัญหาและอุปสรรค และผลสำเร็จที่ผ่านมา	3.44	.62	ปานกลาง	3
22	การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อกำหนดอนาคตของสถานศึกษาให้มีความสำเร็จ ในด้านใดด้านหนึ่ง หรือในทุกด้าน	3.33	.49	ปานกลาง	4
23	การวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.68	.57	มาก	1
24	การสรุปผลจากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลังและมองปัจจุบันในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	3.52	.54	มาก	2
25	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดอนาคตของสถานศึกษา หรือ วิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.06	.38	ปานกลาง	5
ภาพรวม		3.41	.31	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.41$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 23 การวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.68$) และข้อที่ 24 การสรุปผลจากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง และมองปัจจุบันในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ($\mu = 3.52$) อยู่ในระดับมาก

และข้อที่ 25 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดขนาดของสถานศึกษา หรือ วิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.06$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ					
26	การกำหนดพันธกิจ ส่งผลถึงวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.34	.55	ปานกลาง	2
27	ความเหมาะสมในการนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจ	3.08	.32	ปานกลาง	5
28	การระดมความคิดและหลอมรวมบทบาทสำคัญของสถานศึกษาเพื่อกำหนดพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ	3.46	.54	ปานกลาง	1
29	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการตัดสินใจ โดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชนเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ	3.13	.40	ปานกลาง	4
30	ความสอดคล้องและเป็นไปได้ของพันธกิจที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง และสามารถที่จะเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ได้	3.20	.47	ปานกลาง	3
ภาพรวม		3.24	.21	ปานกลาง	

จากตารางที่ 14 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ ภาพรวมอยู่

ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.24$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ 28 การระดมความคิดและหลอมรวมบทบาทสำคัญของสถานศึกษาเพื่อกำหนดพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.46$) รองลงมา คือ ข้อที่ 26 การกำหนดพันธกิจ ส่งผลถึงวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\mu = 3.34$) และข้อที่ 27 ความเหมาะสมในการนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.08$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์					
31	การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาโดยคาดหวังให้สามารถดำเนินการให้ได้ผลลัพท์ตามเวลาที่กำหนด	3.29	.61	ปานกลาง	3
32	การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้	3.39	.50	ปานกลาง	1
33	การกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้	3.38	.49	ปานกลาง	2
34	การนำเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	3.04	.22	ปานกลาง	5
35	การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการกำหนดเป้าประสงค์	3.24	.52	ปานกลาง	4
ภาพรวม		3.27	.22	ปานกลาง	

จากตารางที่ 15 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

โดยข้อที่ 32 การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.39$) รองลงมาคือ ข้อที่ 33 การกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ ($\mu = 3.38$) และข้อที่ 34 การนำเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.04$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก					
36	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษามีความชัดเจนและปฏิบัติได้ คือ บริหารจัดการศึกษาให้กับเด็กวัยเรียนทุกคน	2.88	.41	ปานกลาง	4
37	เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาสอดคล้องกับผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด	3.02	.31	ปานกลาง	3
38	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักมีการดำเนินการใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน	3.62	.51	มาก	1
39	การศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในปีต่อไป	3.20	.54	ปานกลาง	2
ภาพรวม		3.18	.35	ปานกลาง	

จากตารางที่ 16 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.18$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 38 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักมีการดำเนินการใน 4 มิติ คือ ปริมาณ

คุณภาพ เวลา และต้นทุน อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.62$) รองลงมาคือ ข้อที่ 39 การศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักในปีต่อไป ($\mu = 3.20$) และข้อที่ 36 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษา มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ คือ บริการจัดการศึกษาให้กับเด็กวัยเรียนทุกคน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.88$)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับปัญหาการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
40	การนำผลสรุปค่าคะแนนจากผลการวิเคราะห์ สถานภาพของสถานศึกษามาลงในตาราง วิเคราะห์ค่าคะแนน แล้วเรียงลำดับสรุปค่า คะแนนเพื่อสร้างตารางสัมพันธ์	3.01	.63	ปานกลาง	12
41	การจัดคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในของคณะทำงาน ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์ กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษา	3.14	.42	ปานกลาง	7
42	การนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์ สถานภาพสถานศึกษามาใช้ในการเขียนกล ยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์	3.70	.48	มาก	1
43	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามสภาพ จริง ที่บอกถึงการดำเนินการตามกิจกรรมของ สถานศึกษาได้	3.50	.67	ปานกลาง	3
44	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความ เป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3.44	.51	ปานกลาง	5

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับที่
45	การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับปัญหาของสถานศึกษา	2.97	.76	ปานกลาง	13
46	การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องของกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา	3.45	.81	ปานกลาง	4
47	การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.02	.70	ปานกลาง	10
48	การสื่อความหมายของกลยุทธ์และมีความเข้าใจตรงกัน	3.22	.41	ปานกลาง	6
49	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน และสามารถแสดงผลได้เป็นรูปธรรม	3.06	.55	ปานกลาง	8
50	การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด	3.51	.67	มาก	2
51	การปรับแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.03	.48	ปานกลาง	9
52	การจัดโครงสร้างบริหารงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ตามกลยุทธ์	2.91	.56	ปานกลาง	14
53	การประสานชี้แจงรายละเอียดและโครงการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน	3.02	.37	ปานกลาง	10
ภาพรวม		3.12	.36	ปานกลาง	

จากตารางที่ 17 ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 42 การนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษามาใช้ในการเขียนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.70$) และข้อที่ 50 การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด ($\mu = 3.51$) อยู่ในระดับมาก

และข้อที่ 52 การจัดโครงสร้างบริหารงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.91$)

2. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 18 – 19

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ปัญหาการวางแผน กลยุทธ์	บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						ผลการ เปรียบเทียบ
	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้รับผิดชอบงาน ด้านการวางแผน			
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	
1. ด้านการศึกษา สถานภาพ สถานศึกษา	3.32	.24	ปานกลาง	3.31	.25	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
2. ด้านการกำหนด ทิศทางสถานศึกษา	3.27	.17	ปานกลาง	3.28	.19	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
3. ด้านการกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา	3.25	.37	ปานกลาง	3.21	.36	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
รวม	3.28	.16	ปานกลาง	3.27	.16	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ปัญหา การวางแผน กลยุทธ์	ขนาดของสถานศึกษา									ผลการ เปรียบเทียบ
	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่			
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	
1. ด้านการ ศึกษาสถาน ภาพสถาน ศึกษา	3.36	.15	ปานกลาง	3.29	.15	ปานกลาง	3.31	.39	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
2. ด้านการ กำหนดทิศ ทางสถาน ศึกษา	3.32	.24	ปานกลาง	3.29	.17	ปานกลาง	3.21	.34	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
3. ด้านการ กำหนดกล ยุทธ์สถาน ศึกษา	3.32	.25	ปานกลาง	3.08	.30	ปานกลาง	2.88	.33	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง
รวม	3.32	.11	ปานกลาง	3.27	.14	ปานกลาง	3.01	.27	ปานกลาง	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา		
1	ควรจัดอบรม พัฒนาครูด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ	18
2	ควรจัดแบ่งหน้าที่ และมอบหมายงานตามความสามารถ	12
3	ควรให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศแต่ละด้านเป็นหมวดหมู่ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป	9
4	ควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4
การกำหนดทิศทางสถานศึกษา		
1	ควรสร้างความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	11
2	ควรให้หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	7
3	ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ พันธกิจ อย่างต่อเนื่อง	5
การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา		
1	ควรจัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เห็นภาพชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง	5
2	หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด	3

จากตารางที่ 20 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยจำแนกเป็นรายด้าน คือ (1) ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ควรจัดอบรม พัฒนาครูด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มี

ผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ (2) ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ควรสร้างความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ (3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ควรจัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เห็นภาพชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 ซึ่งผู้ค้นคว้าอิสระได้นำเสนอข้อสรุปผลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่มีสถานภาพต่างกันมีทัศนคติต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 68 โรง โรงละ 2 คน

ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน และครูที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 68 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 136 คน ซึ่งในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ขอใช้ประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้ทำการค้นคว้าอิสระสร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำนวน 53 ข้อ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open End) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำข้อคำถาม

2.2.2 สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาตามขอบเขตของเนื้อหาที่ทำการศึกษาค้นคว้า โดยบางส่วนปรับปรุงจากแบบสอบถามของประกอง บุญสร้าง (2549 : 92) และวรรณ สุภาพุฒ (2553 : 79) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พิจารณาแก้ไข

2.2.3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) จำนวน 5 ท่าน จากผลการ

วิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ผลการพิจารณา พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 (ตามภาค ผนวก ข) และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดียิ่งขึ้น

2.2.4 นำเครื่องมือที่ได้รับการตรวจแก้ไขแล้วทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่ประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 โดยแยกเป็นด้านได้ดังนี้ คือ ด้านการศึกษา สถานภาพสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .956 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .958 และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976 (ตามภาคผนวก ง)

2.2.5 นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์ จัดพิมพ์เป็นที่เรียบร้อยแล้วแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 3 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ฉบับที่ 2 เสนอผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่ประชากรที่ศึกษาเพื่อทำการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) และฉบับที่ 3 เสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของประชากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัด

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการค้นคว้าอิสระไปยังประชากร จำนวน 136 ชุด และนัดหมายเวลาและสถานที่ ขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับ โดยฉบับที่ 1 ภายในระยะเวลา 7 วัน ฉบับที่ 2 ใช้ระยะเวลา 15 วัน และฉบับที่ 3 ใช้ระยะเวลา 45 วัน

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ในทุกฉบับ ซึ่งแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 136 ชุด ได้รับคืนมา จำนวน 136 ชุด และมีความสมบูรณ์ทุกชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. เตรียมดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละและค่าความถี่ นำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
2. ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และหาคู่ที่แตกต่าง
4. ตอนที่ 3 วิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบความเรียง

สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 136 คน ผู้ค้นคว้าอิสระได้แบบสอบถามคืนจำนวน 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกตามตัวแปรดังนี้ ดังนี้

1.1 บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นครูที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 50

1.2 ขนาดของสถานศึกษา มีการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 75 รองลงมา คือ ขนาดเล็ก ร้อยละ 19.12 และน้อยที่สุด คือ ขนาดใหญ่ ร้อยละ 5.88

2. ผลการศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ($\mu = 3.31$) ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ($\mu = 3.27$) และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ($\mu = 3.21$) ตามลำดับ เมื่อศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต 2 แต่ละด้าน จำแนกเป็นรายด้านย่อย ปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านย่อยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ($\mu = 3.48$) รองลงมา ได้แก่ ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ($\mu = 3.31$) ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ($\mu = 3.27$) และด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ($\mu = 3.21$) เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

2.2.1 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 3 ความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.96$) และข้อที่ 4 ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ ($\mu = 3.76$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 5 การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.15$)

2.2.2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 6 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.53$) รองลงมาคือ ข้อที่ 8 การสรุปสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ($\mu = 3.49$) และข้อที่ 7 การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 4 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา ($\mu = 3.38$) ตามลำดับ

2.2.3 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 11 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ

นโยบาย ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุ ทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ใน ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.52$) รองลงมาคือ ข้อที่ 13 การสรุปสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ($\mu = 3.46$) และข้อที่ 14 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ สถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ($\mu = 3.23$) ตามลำดับ

2.2.4 ด้านข้อที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ภาพรวมและรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.21$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ 17 ความมีเหตุผลในการกำหนดค่าคะแนนและการหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นและ ค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.28$) รองลงมาคือ ข้อที่ 19 ความรู้ ความสามารถของคณะทำงานในการปรับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน ให้เป็นจุดแข็ง และอุปสรรคให้ เป็นโอกาส ($\mu = 3.27$) และข้อที่ 18 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคณะทำงานในการสรุปค่า น้ำหนักคะแนน และการเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ($\mu = 3.26$) ตามลำดับ

2.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านย่อยทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.28$) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อที่ 1 การ กำหนดวิสัยทัศน์ ($\mu = 3.41$) รองลงมาคือ ด้านข้อที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ ($\mu = 3.27$) ด้าน ข้อที่ 2 การกำหนดพันธกิจ ($\mu = 3.24$) และด้านข้อที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ($\mu = 3.18$) เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

2.2.1 ด้านข้อที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.41$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 23 การวิเคราะห์ บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.68$) และข้อที่ 24 การสรุปผลจากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง และมองปัจจุบันในด้าน สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ($\mu = 3.52$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 25 การมีส่วนร่วมของ คณะทำงานและผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดอนาคตของสถานศึกษา หรือ วิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.06$)

2.2.2 ด้านข้อที่ 2 การกำหนดพันธกิจ ภาพรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ใน ระดับปานกลาง ($\mu = 3.24$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ 28 การระดมความคิดและหลอมรวมบทบาทสำคัญของสถานศึกษาเพื่อกำหนดพันธกิจตามบทบาท หน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.46$) รองลงมา คือ ข้อที่ 26 การกำหนด

พันธกิจ ส่งผลถึงวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\mu = 3.34$) และข้อที่ 30 ความสอดคล้องและเป็นไปได้ของพันธกิจที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง และสามารถที่จะเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ได้ ($\mu = 3.20$) ตามลำดับ

2.2.3 ด้านข้อที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ ภาพรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ 32 การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.39$) รองลงมาคือ ข้อที่ 33 การกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ สามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ ($\mu = 3.38$) และข้อที่ 31 การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาโดยคาดหวังให้สามารถดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ตามเวลาที่กำหนด ($\mu = 3.29$) ตามลำดับ

2.2.4 ด้านข้อที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ภาพรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.18$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 38 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักมีการดำเนินการใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.62$) รองลงมา คือ ข้อที่ 39 การศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในปีต่อไป ($\mu = 3.20$) และข้อที่ 37 เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาสอดคล้องกับผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ($\mu = 3.02$) ตามลำดับ

2.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 42 การนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษามาใช้ในการเขียนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.70$) และข้อที่ 50 การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด ($\mu = 3.51$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่ 52 การจัดโครงสร้างบริหารงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.91$)

3. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่าง

3.2 ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่าง

4. ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

4.1.1 ควรจัดอบรม พัฒนาครูด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ

4.1.2 ควรจัดแบ่งหน้าที่ และมอบหมายงานตามความสามารถ

4.1.3 ควรให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศแต่ละด้านเป็นหมวดหมู่ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

4.1.4 ควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2 ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

4.2.1 ควรสร้างความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2.2 ควรให้หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

4.2.3 ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ พันธกิจ อย่างต่อเนื่อง

4.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

4.3.1 ควรจัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เห็นภาพชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง

4.3.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด

อภิปรายผล

จากผลการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ผู้ค้นคว้าอิสระ ได้นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อการศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2

ผลการศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของประคอง บุญสร้าง (2549 : 71) ที่ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้เกรา เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ระดับปานกลางทุกด้าน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเสรี ขามประไพ (2547 : 91) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การหลอมรวมหน่วยงานการศึกษา 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนัการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา และสำนักงานศึกษาธิการเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานใหม่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่กรกฎาคม พ.ศ. 2546 จึงยังไม่มีการจัดระบบการติดตามและให้ความช่วยเหลือในด้านการวางแผนกลยุทธ์แก่สถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ จึงมีผลทำให้มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 รายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี เอื้อศิลามงคล (2547 : 70-72) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ทางหลักวิชาการในการดำเนินการวางแผน ขาดข้อมูลและเอกสารประกอบที่ถูกต้อง รวมทั้งระบบการเก็บข้อมูลไม่ดีและข้อมูลไม่มีความต่อเนื่อง ไม่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน งบประมาณและวัสดุในการดำเนินการไม่เพียงพอ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนในปัจจุบันดำเนินการไม่สอดคล้อง จนเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนครูมีภารกิจมากทำให้ไม่มีเวลาในการวางแผน และขาดการติดตาม การประเมินผลและการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ภาพรวมและรายด้านย่อย ปรากฏดังนี้

1. ด้านการศึกษาด้านภาพสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านย่อยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 3 ความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา และข้อที่ 4 ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์รัตน์ เสมสันทัด (2546 : 79) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน คือ ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นจริง โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทำให้การวิเคราะห์เบี่ยงเบนไป และผลงานวิจัยของปราชญ์ เอื้อศีลามงคล (2547 : 79) กล่าวว่าสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง ด้านการศึกษาด้านภาพสถานศึกษามีปัญหาในเรื่องความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูมีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้มีเวลาจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันขาดความพร้อมของข้อมูลและเอกสารประกอบที่ถูกต้อง รวมทั้งระบบการเก็บข้อมูลไม่ดีและข้อมูลไม่มีความต่อเนื่อง ไม่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

1.2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 6 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราวุธ หาเคน (2546 : 133) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีปัญหามาจาก ครู อาจารย์ที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน มีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้มีเวลาจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน และครู อาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดความรู้ด้านเทคนิค SWOTและมีภาระรับผิดชอบงานหลายหมวดหลายฝ่าย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนในปัจจุบันดำเนินการไม่สอดคล้อง จนเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 11 การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราวุธ หาเคน (2546 : 133) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีปัญหามาจาก ครู อาจารย์ที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน มีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้มีเวลาจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน และครู อาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดความรู้ด้านเทคนิค SWOT และมีภาระรับผิดชอบงานหลายหมวดหลายฝ่าย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูขาดความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษา และสรุปข้อมูลที่ไม่เป็นจริงและให้ความเห็นของตนเป็นหลัก จึงทำให้ข้อมูลเกิดการเบี่ยงเบนไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้

1.4 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ภาพรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่ 17 ความมีเหตุผลในการกำหนดค่าคะแนนและการหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นและค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยวรรณ สุภาพุฒ (2553 : 64) กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีปัญหาด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาในเรื่องของการนำหลักการเหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์ และพิจารณาแปลความหมายของแสดงสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการศึกษา และปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในเรื่องของการจับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของคณะทำงาน ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลตามตัวชี้วัด

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ทางหลักวิชาการในการดำเนินการวางแผน ครูมีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำ

ให้มีเวลาจำกัดในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้ข้อมูลไม่เป็นจริง และขาดความรู้ ความเข้าใจในแต่ละประเด็น เช่น ด้านเทคนิค SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน- ภายนอก เป็นต้น

2. ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านย่อยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อศึกษาเป็นรายข้อปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 23 การวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และข้อที่ 24 การสรุปผลจากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง และมองปัจจุบันในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์รัตน์ เสมสันต์ (2546 : 79) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นจริง โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทำให้การวิเคราะห์เบี่ยงเบนไป อีกทั้งปัญหาด้านการประเมินสถานภาพโรงเรียน ในด้านการสรุปข้อมูลที่ไม่เป็นจริงและให้ความเห็นของตนเป็นหลัก จึงทำให้ข้อมูลเกิดการเบี่ยงเบนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและการคิดวิเคราะห์ทางหลักวิชาการในการดำเนินการวางแผน และครูสรุปข้อมูลที่ไม่เป็นจริงและให้ความเห็นของตนเป็นหลัก จึงทำให้ข้อมูลเกิดการเบี่ยงเบนไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้

2.2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ ภาพรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่ 28การระดมความคิดและหลอมรวมบทบาทสำคัญของสถานศึกษาเพื่อกำหนดพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพล ไตรรัตน์สิงกุล (2550 : 94) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา เขต 1 มีปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบการวางแผน ปัญหาในการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด การนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้วิเคราะห์เทียบเคียงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ และการจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลตามแผนกลยุทธ์

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จำนวนบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษามีจำนวนน้อยส่งผลต่อการกำหนดแผนงานและโครงการที่อาจไม่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์พันธกิจของสถานศึกษา และความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องยังมีน้อย

2.3 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ ภาพรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่ 32 การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพล ไตรรัตน์สิงห์กุล (2550 : 94) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองยะเชงเทรา เขต 1 มีปัญหาในการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด การนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้วิเคราะห์เทียบกับแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ และการจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลตามแผนกลยุทธ์

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน และขาดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

2.4 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 38 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักมีการดำเนินการใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพล ไตรรัตน์สิงห์กุล (2550 : 94) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองยะเชงเทรา เขต 1 มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น ปัญหาในเรื่องขาดข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา ปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบการวางแผน ปัญหาในการสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด การนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้วิเคราะห์เทียบกับแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ และการจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลตามแผนกลยุทธ์

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ทางหลักวิชาการในการดำเนินการวางแผน การวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษา และนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่ 42 การนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษาไปใช้ในการเขียนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และข้อที่ 50 การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ สุภาพุฒ (2553 : 64) กล่าวสรุปว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีปัญหาด้านการกำหนดทิศทาง

สถานศึกษา ในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการตัดสินใจ โดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชน เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาในเรื่องของการนำหลักการ เหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์ และพิจารณาแปลความหมายของแสดงสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในเรื่องของการ จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของคณะกรรมการให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา การสร้างเครื่องมือในการติดตาม ควบคุม และประเมินผล ตามตัวชี้วัด และการนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษามาใช้ในการ เขียนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัว แปรบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรบุคลากรที่ ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 แต่ทั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญญิตี จรัสแล้ว (2549 : 97) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความ คิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทิพรัตน์ เสมสันต์ (2546 : 78) ที่ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างผู้บริหารกับ ครูผู้สอน พบว่าจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งไม่ แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : คำนำ) กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์มาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ดังนั้น จึงทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักและทำความเข้าใจในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ อย่างชัดเจน เพื่อที่จะชี้แจงให้แก่บุคลากรหรือคณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนร่วมและมีการวางแผน ร่วมกัน เพราะการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และครู ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 19) กล่าวว่า การวางแผนกล ยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ จึงทำให้มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 แต่ผลการค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของทิพย์รัตน์ เสมสันทัด (2546 : 78) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี พบว่า จำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งไม่แตกต่างกัน และยังไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญฤดี จรัสแผ้ว (2549 : 105) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนทุกโรงเรียนดำเนินการตามยุทธศาสตร์ จุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน มีการจัดอบรมผู้รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ อาจเนื่องมาจากการย้ายครูและผู้บริหารสถานศึกษา และการบรรจุแต่งตั้งใหม่ทั้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ย้ายเข้าหรือบรรจุแต่งตั้งใหม่นั้น ต้องศึกษาและทำความเข้าใจลำดับขั้นของการวางแผน ใหม่ ต้องดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน ต้องรับภาระในด้านการวางแผนวางแผน และจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นจึงส่งผลให้ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

จากผลการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผนสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในการพัฒนางานและสามารถนำประเด็นของการศึกษาค้นคว้าไปปรับปรุงการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 ควรเตรียมความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา

1.2 ควรจัดอบรม ให้ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะในการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความต้องการในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2.2 ควรศึกษาปัญหาการนำแผนสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เขตพื้นที่การศึกษาตราด, สำนักงาน. (2550). การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับโรงเรียนของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด. ตราด : ผู้แต่ง.

_____. (2551). รายงานผลการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด. ตราด : ผู้แต่ง.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2, สำนักงาน. (2553). รายงานตรวจสอบ ทบทวนและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา. ยะลา : ผู้แต่ง.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2544). PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1 : การวางแผนงบประมาณ การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา การจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF). กรุงเทพฯ : ศูนย์ปรับปรุงระบบการบริหารงานงบประมาณ.

_____. (2545). คู่มือการวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ปรับปรุงระบบการบริหารงานงบประมาณ.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550 ก). รายงานการวิจัย เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

_____. (2550 ข). แนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิเทศก์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา

_____. (2553). คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

จุมพจน์ วณิชกุล. (2552). การวิเคราะห์และออกแบบระบบ. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://lib.kru.ac.th/eBook/1634102/doc13-1.html>. [2552, พฤษภาคม 5]

ทิพย์รัตน์ เสมสันทด. (2546). ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543 ก). การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) . ใน **รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 146-152.
- _____. (2543 ข). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป. กรุงเทพฯ : กราฟิค ฟอรัมเมท.
- บัญญัติ จรัสแผ้ว. (2549). สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2552). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.si.kmutt.ac.th/nba1/modules/Upload/files/e-Learning>. [2551, พฤศจิกายน 5]
- ประคอง บุญสร้าง. (2549). ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปราณี เอื้อศิลามงคล. (2547). ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปราโมทย์ นิยมการ. (2547). ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2552). การวางแผนกลยุทธ์. [Online]. เข้าถึงได้จาก : www.stabundumrong.go.th/journal15/153.doc. [2552, พฤศจิกายน 5]
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภรณ์นภัส ปิยชัยกี. (2546). การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาการวางแผนบริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิวส์.
- วรารุณ หาเคน. (2546). ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณ สุภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2552). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [Online]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.dopa.go.th/iad/subject/RBM.doc>. [2552, เมษายน 6]
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2552). การศึกษาการวางแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง
ศึกษาธิการในเขตตรวจราชการที่ 4. [Online]. เข้าถึงได้จาก : [www.inspect4.moe.go.th/
research_ins4/rs8.doc](http://www.inspect4.moe.go.th/research_ins4/rs8.doc). [2552, กรกฎาคม 2]
- ศรชัย ยังเหลือ. (2548). การศึกษาสภาพความรู้และการใช้ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหาร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมชาย ภกาสันวิวัฒน์. (2543). กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมชาย สุขผึ้ง. (2547). การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- _____. (2551). รายงานผลการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. ตราด : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สามัญศึกษา,กรม . (2544). การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา.
- _____. (2545). ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา.
- สุทธิพล ไตรรัตน์สิงห์กุล. (2550). ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองจะเข้ จังหวัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้ เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสรี ขามประไพ. (2547). การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อุมร์ สวาลัง. (2545). การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

ภาษาต่างประเทศ

- Cronbach, L.J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper and Collins.
- Henderson, L.K. (2000). The Development of Elementary School Consolidated Plan for Improvement: A Case Study of a Newly Established Kentucky School – based Decision - Making Committee Structure, **Dissertation Abstracts International**. 30 (12) : 11-A ; อ้างถึงใน ประคอง บุญสร้าง. (2549). ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้ เขต 2. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Korach, S.J. (1998). School Board Members Assumed Authority Compare to Their Legal Authority. **Dissertation Abstracts International**. 40 (10) : 470-A ; อ้างถึงใน วรรณาสุภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม (ต่อ)

Mintzberg , H. (1994). **The Rise and Full of Strategic Planning** [Online], Available:

[http://www.amazon.com/Rise-Strategic-Planning-Henry Mintzberg/dp/1476754764#](http://www.amazon.com/Rise-Strategic-Planning-Henry-Mintzberg/dp/1476754764#reader_1476754764)
reader_1476754764 [2013, August 15]

Price, M.J. (2001). Strategic Planning and The Link to Implementation in Selected Illinois

School Districts. **Dissertation Abstracts International**. 62(7) : 207-A ; อ้างถึงใน

วรรณฯ สุภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ

1.1 การหา ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34-37 ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
จุดประสงค์
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดย หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) โดยใช้สูตร (ผ่องศรี วาณิชชุกวงศ์, 2546 : 146)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 จำนวนค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หา ค่าเฉลี่ยของประชากร (μ) โดยใช้สูตร (Ferguson, 1990 : 68 ; อ้างถึงใน บุญเรือง ขจรศิลป์, 2543 : 38) ดังนี้

$$\mu = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ μ แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร
 Σ แทน ผลรวม
 X แทน ค่าหรือคะแนนของข้อมูลประชากร
 N แทน จำนวน ประชากร

2.3 จำนวนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประชากร (σ) โดยใช้สูตร (ผ่องศรี วาณิชศุภวงศ์, 2546 : 147) ดังนี้

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \mu)^2}{N}}$$

เมื่อ σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
 Σ แทน ผลรวม
 X แทน ค่าของข้อมูลประชากร
 μ แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร
 N แทน จำนวน ของประชากร

ภาคผนวก ข
ค่าความเที่ยงตรง (Validity)

ค่าความเที่ยงตรง (Validity)

ค่าความเที่ยงตรง (Validity) จากการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถามตอนที่ 2 ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum X$	IOC
1. ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา							
1.1 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
1.2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก							
6	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
1.3 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน							
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
15	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80

ค่าความเที่ยงตรง (Validity) (ต่อ)

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum X$	IOC
1.4 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา							
16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
20	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
2. ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา							
2.1 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์							
21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
22	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2.2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ							
26	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
29	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
30	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
2.3 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์							
31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
33	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
34	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
35	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ค่าความเที่ยงตรง (Validity) (ต่อ)

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum X$	IOC
2.4 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก							
36	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
37	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
38	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
39	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา							
40	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
41	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
42	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
43	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
44	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
45	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
46	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
47	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
48	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
49	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
50	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
51	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
52	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
53	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งให้ได้ผลการค้นคว้าอิสระที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
4. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการค้นคว้าอิสระเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาหรือการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
5. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาต่อไป

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางวรรณ มามะ
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - () ผู้บริหาร
 - () ครูผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน
2. ขนาดของสถานศึกษา
 - () ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)
 - () ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน)
 - () ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน และแต่ละขั้นตอนมีระดับปัญหามากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาอยู่ปัญหามาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาอยู่ปัญหามากปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาอยู่ปัญหามากน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาอยู่ปัญหามากน้อยที่สุด

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
0	การสร้างความตระหนักของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์					

จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด แสดงว่าท่านมีความคิดเห็นว่าการสร้างความตระหนักของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์มีปัญหามากที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนของท่าน
ตามรายการต่อไปนี้ ว่าแต่ละขั้นตอน มีปัญหาอยู่ในระดับใด

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา						
1.1 ด้านย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก						
1	การนำข้อมูลสารสนเทศ ผลการดำเนินงานด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา มาใช้ในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา					
2	ความพร้อมของข้อมูลและเอกสาร สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เป้าหมาย ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา					
3	ความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานในการเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ					
4	การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก จัดหมวดหมู่ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ					
5	การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา					
1.2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก						
6	การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
1.2 ด้านย่อยที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)						
7	การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 4 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา					
8	การสรุปสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
9	การใช้หลักการและเหตุผลในการสรุปปัจจัยของสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่สำคัญที่สุดในด้านโอกาส หรืออุปสรรคต่อการจัดการศึกษา					
10	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรค					
1.3 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน						
11	การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
12	การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 6 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา					

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
1.3 ด้านย่อยที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)						
13	การสรุปสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
14	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง					
15	การใช้หลักการและเหตุผลในการสรุปปัจจัยที่สำคัญที่สุดในจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
1.4 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา						
16	การบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในตารางแบบฟอร์มการให้คะแนนได้อย่างถูกต้อง					
17	ความมีเหตุผลในการกำหนดค่าคะแนนและการหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นและค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน					
18	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคณะทำงานในการสรุปค่าน้ำหนักคะแนนและการเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน					
19	ความรู้ความสามารถของคณะทำงานในการปรับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน ให้เป็นจุดแข็งและอุปสรรคให้เป็นโอกาส					

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
1.4 ด้านย่อยที่ 4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา (ต่อ)						
20	การนำหลักการและเหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์และพิจารณาแปลความหมายของสถานภาพสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการศึกษา					
2. ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา						
2.1 ด้านย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์						
21	ความครบถ้วนของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์และทบทวนสภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสภาพปัญหาและอุปสรรคและผลสำเร็จที่ผ่านมา					
22	การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อกำหนดอนาคตของสถานศึกษาให้มีความสำเร็จ ในด้านใดด้านหนึ่ง หรือในทุกด้าน					
23	การวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
24	การสรุปผลจากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลังและมองปัจจุบันในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน					
25	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดอนาคตของสถานศึกษาหรือ วิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
2.2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ						
26	การกำหนดพันธกิจ ส่งผลถึงวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
2.2 ด้านย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (ต่อ)						
27	ความเหมาะสมในการนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจ					
28	การระดมความคิดและหลอมรวมบทบาทสำคัญของสถานศึกษาเพื่อกำหนดพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ					
29	การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจโดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชนเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ					
30	ความสอดคล้องและเป็นไปได้ของพันธกิจที่จะทำให้อัตลักษณ์เป็นจริง และสามารถที่จะเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ได้					
2.3 ด้านย่อยที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์						
31	การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาโดยคาดหวังให้สามารถดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ตามเวลาที่กำหนด					
32	การนำพันธกิจที่กำหนดมาตั้งเป้าประสงค์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้					
33	การกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้					
34	การนำเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
35	การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการกำหนดเป้าประสงค์					

ข้อ		ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
			5	4	3	2	1
2.4 ด้านย่อยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก							
36	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษามีความชัดเจนและปฏิบัติได้ คือ บริการจัดการศึกษาให้กับเด็กวัยเรียนทุกคน						
37	เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาสอดคล้องกับผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด						
38	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักมีการดำเนินการใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน						
39	การศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในปีต่อไป						
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา							
40	การนำผลสรุปค่าคะแนนจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษามาลงในตารางวิเคราะห์ค่าคะแนน แล้วเรียงลำดับสรุปค่าคะแนนเพื่อสร้างตารางสัมพันธ์						
41	การจัดคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของคณะทำงาน ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา						
42	การนำหลักการและเหตุผลจากการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษามาใช้ในการเขียนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์						

ข้อ	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับของปัญหา				
		5	4	3	2	1
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (ต่อ)						
43	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามสภาพจริง ที่บอกถึงการดำเนินการตามกิจกรรมของสถานศึกษาได้					
44	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
45	การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับปัญหาของสถานศึกษา					
46	การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องของกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา					
47	การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์					
48	การสื่อความหมายของกลยุทธ์และมีความเข้าใจตรงกัน					
49	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน และสามารถแสดงผลได้เป็นรูปธรรม					
50	การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลตามตัวชี้วัด					
51	การปรับแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
52	การจัดโครงสร้างบริหารงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ตามกลยุทธ์					
53	การประสานชี้แจงรายละเอียดและโครงการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

.....

.....

.....

2. ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา

.....

.....

.....

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

1. ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา	.956
2. ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา	.958
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	.976

รวมทั้งฉบับ .934

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๓๓๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๕๕๐๐๐

๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางวรรณ มามะ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๙๓ - ๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓ - ๒๕๕๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๓๖๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๕๕๐๐๐

๖ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางวรรณ มามะ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อทดลองเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

นักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๕๕๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๕๕๐๐๐

๓ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางวรรณ มามะ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ค่านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียด ที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๙๓ - ๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓ - ๒๕๕๖๔๖

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1

- | | | |
|--|------------|-------------|
| 1. โรงเรียนบ้านนุดี | อำเภอเมือง | จังหวัดยะลา |
| 2. โรงเรียนบ้านโกตาบารู | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 3. โรงเรียนบ้านนุรินทร์ (บุญชอบ สาครินทร์) | อำเภอเมือง | จังหวัดยะลา |
| 4. โรงเรียนบ้านยะลา | อำเภอเมือง | จังหวัดยะลา |
| 5. โรงเรียนบ้านท่าสาป | อำเภอเมือง | จังหวัดยะลา |

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 3

- | | | |
|---------------------------|-----------------|----------------|
| 1. โรงเรียนบ้านเขาคิน | อำเภอทุ่งยางแดง | จังหวัดปัตตานี |
| 2. โรงเรียนบ้านปากู | อำเภอทุ่งยางแดง | จังหวัดปัตตานี |
| 3. โรงเรียนบ้านตะโละแมะนา | อำเภอทุ่งยางแดง | จังหวัดปัตตานี |
| 4. โรงเรียนบ้านเลแวะ | อำเภอทุ่งยางแดง | จังหวัดปัตตานี |
| 5. โรงเรียนบ้านปาแคปาลัส | อำเภอทุ่งยางแดง | จังหวัดปัตตานี |

ภาคผนวก ข
รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ

สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

อำเภอบันนังสตา

1. โรงเรียนบ้านรานอ
2. โรงเรียนบ้านทำนบ
3. โรงเรียนบ้านดาเนาะปูเต๊ะ
4. โรงเรียนบ้านดาเนาะปูเต๊ะใน
5. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 2
6. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 3
7. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 13
8. โรงเรียนบ้านตะบิงดิงจี
9. โรงเรียนบ้านกือลอง
10. โรงเรียนบ้านทรายแก้ว
11. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 1
12. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 5
13. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 6
14. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 10
15. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 11
16. โรงเรียนตะบิงดิงจีสามัคคี
17. โรงเรียนบ้านคีรีลาดพัฒนา
18. โรงเรียนบันนังสตาอินทรีฉัตรมิตรภาพที่ 200
19. โรงเรียนบ้านป่าหวัง
20. โรงเรียนบ้านวังหิน
21. โรงเรียนบ้านเตาปูน(ธนาคารกรุงเทพ 16)
22. โรงเรียนบ้านบันนังกูแว
23. โรงเรียนบ้านเจาะป็นตัง
24. โรงเรียนบ้านกาโสด

อำเภอบันนังสตา (ต่อ)

25. โรงเรียนบ้านธารทิพย์
26. โรงเรียนเขื่อนบางลาง
27. โรงเรียนบ้านตังกาเค็ง
28. โรงเรียนบ้านบางลาง
29. โรงเรียนบ้านสันติ
30. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 9
31. โรงเรียนบ้านคลองชัย
32. โรงเรียนบ้านบาเจาะ
33. โรงเรียนบ้านสาธุ

อำเภอยะหา

34. โรงเรียนบ้านบาโงยซิแน
35. โรงเรียนบ้านชีเยาะ
36. โรงเรียนบ้านวังสำราญ
37. โรงเรียนบ้านเตรียมปัญญา
38. โรงเรียนบ้านละแอ
39. โรงเรียนราษฎร์อุทิศ (ปุลเล)
40. โรงเรียนบ้านตันหยง
41. โรงเรียนบ้านลิตอ
42. โรงเรียนบ้านเกล็ดแก้ว (ชีเซะ)
43. โรงเรียนบ้านตันหยง สาขาบ้านเตี๋ย
44. โรงเรียนบ้านปาแคฐ
45. โรงเรียนบ้านเจาะตาแม
46. โรงเรียนบ้านบูเกะหมูลูโหม
47. โรงเรียนบ้านกาตอง
48. โรงเรียนบ้านดาฮี
49. โรงเรียนบ้านปะแต
50. โรงเรียนบ้านบายอ
51. โรงเรียนบ้านลือเน็ง

อำเภอยะหา (ต่อ)

52. โรงเรียนบ้านบาजू
53. โรงเรียนท่าละมัย
54. โรงเรียนสามัคคี
55. โรงเรียนบ้านหลักเขต
56. โรงเรียนบ้านลากอ
57. โรงเรียนบ้านรัตนา
58. โรงเรียนบ้านยะหา
59. โรงเรียนบ้านพวงแ้ว
60. โรงเรียนอาสินศึกษา

อำเภอกาบัง

61. โรงเรียนบ้านคชศิลา
62. โรงเรียนบ้านนิบง
63. โรงเรียนบ้านดูโป๊ะป็นยัง
64. โรงเรียนบ้านคลองน้ำใส
65. โรงเรียนบ้านบันนังคามา
66. โรงเรียนบ้านลาเล
67. โรงเรียนบ้านฮือนัง
68. โรงเรียนบ้านบาละ

ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายอนุวัติ มะรือสะ

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2. นางสาวคัทยวรรณ ภูพวก

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

3. นางชาลิตา เจะมิง

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกาปังบือแน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านกาปังบือแน อำเภอบางะ จังหวัดยะลา

4. นายกฤษฎา โรจนภาพงษ์

วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลากอ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านลากอ อำเภอยะหา จังหวัดยะลา

5. นายตะวัน อักษรชื่น

วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลักเขต
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านหลักเขต อำเภอยะหา จังหวัดยะลา

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ - นามสกุล นางวรรณ มามะ
วัน เดือน ปี 1 มกราคม 2527
ที่อยู่ปัจจุบัน 127 หมู่ที่ 7 ตำบลบาไร๊ะ อำเภอยะหา จังหวัดยะลา

ประวัติการศึกษา

วุฒิการศึกษา	สถานศึกษา
ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 (ป.6)	โรงเรียนบ้านบุดี จังหวัดยะลา
มัธยมศึกษาตอนต้น 1 - 3 (ม.3)	โรงเรียนอาสาศุลคืนวิทยา จังหวัดยะลา
มัธยมศึกษาตอนปลาย 4 – 5 (ม.6)	โรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ จังหวัดยะลา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จังหวัดยะลา

ประสบการณ์การทำงานในอดีต

ปี พ.ศ. 2548 - พ.ศ. 2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านเขาหิน จังหวัดปัตตานี
ปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2552	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านเขาหิน จังหวัดปัตตานี
ปี พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2554	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านคลองน้ำใส จังหวัดยะลา

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ครู คศ.2

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านบ้านคลองน้ำใส ตำบลบาละ อำเภอกาบัง จังหวัดยะลา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2