

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

กฤตธี วงศ์สถิตย์. (2554). *การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษา โรงเรียนราษฎร์ศึกษา โดยกำหนดการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ และ 3) การประเมินยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองของ โรงเรียนราษฎร์ศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 จำนวน 55 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบวิเคราะห์ SWOT ไปงาน และแบบประเมินยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบบรรยายเป็นความเรียง ดังนี้

ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบประเด็นที่ปรากฏตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ใน 4 ประเด็น ได้แก่ การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักษาความเป็นไทย

1. การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของเด็ก คือ ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา จัดการเรียนรู้และกิจกรรมตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนเป้าประสงค์ให้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา และจัดอาคารสถานที่และห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์การวัดและประเมินผลการเรียน

2. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ส่วนเป้าประสงค์ให้สร้างเสริมระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับนักเรียน ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และยุทธศาสตร์ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

3. การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนเป้าประสงค์ให้พัฒนาศักยภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และยุทธศาสตร์เพิ่มขวัญกำลังใจ และศักยภาพให้บุคลากร

4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักษาความเป็นไทย ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นความเป็นไทย และให้ชุมชนมีส่วนร่วม ส่วนเป้าประสงค์ให้ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และทะนุบำรุง ศาสนา ศิลปะ อนุรักษ์วัฒนธรรมจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของ ความเป็นไทย พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของการศึกษาชาติ สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะ ตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ยกระดับเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับ เพชร ยุทธศาสตร์ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน และยุทธศาสตร์ปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์ วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย



A STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT USING AIC TECHNIQUE: A CASE STUDY OF
RASSUKSA SCHOOL



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2011

Krittee Wongsathit. (2011). *A strategic planning development using AIC technique: a case study of Rassuksa School*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat.

The purpose of this research is to develop a strategic planning of Rassuksa School using AIC technique.

The data come from 4 groups of Rassuksa School's members in school year of 2010 namely the school's board, the executive of the school, teachers and parents. The tools for this research are SWOT analysis form, AIC technique procedure and the possibility assessment form, analyze the data by describing and analyzing.

The research results were as follow:

1. Excellence academic focusing, compose the obligation about 4 development both of side pushes of a child, be, body, the temper, mind, social, and the intelligence, manage learn and the activity traditionally education foundation formula, and the development studies the instruction that emphasizes the student in witness, the part has the aim manage to study the instruction traditionally school formula, and very place building and a classroom have the atmosphere help to build learning, for the strategy will to meet the development in this issue composes, development very activity level strategy primes , development strategy manages to study foundation instruction, and measurement strategy and evaluate the education

2. virtue morality push, compose the obligation about the push gives the student has the virtue, the morality for is quality of life development of oneself, aim part reinforce the discipline, the uprightness gives with a student, live appropriately with the personal circumstances, be omniscient virtue pair, encourage give the school has the democracy, build up friendship with the community, for the strategy will to meet the development in this issue composes, the strategy establishes morality virtue, and the strategy encourages the democracy in the school,

3. something knowledge integration and the Technology, compose the obligation about quality administration development studies the instruction for encourages learning follows the latency of the student, and use modern Technology, for lead the knowledge goes to use in the everyday life, aim part develop the latency, build the cherished possession and the will give with the personnel, and the strategy will to meet the development in this issue compose, for the strategy will to meet the development in this issue composes the strategy improves building

place standard help to build learning and the strategy enhance cherished will possession, and the latency gives the personnel.

4. quality of life development corresponds the locality and take care the freedom, compose the obligation about arrangement activity push by use the folk wisdom, emphasize the freedom, and give the community participates in, the aim encourages to give the school has the democracy, build up friendship with the community, and foster a religion, arts, conserve custom folk wisdom culture, there is the pride in the identity of the freedom, develop the student has the quality standardizes of nation education, and for the strategy will to meet the development in this issue compose, the strategy improves to are the school encourages level diamond health, the strategy encourages the relation of the school and the community, and the strategy establishes the conscious conserves tradition culture, the folk wisdom and the freedom.



อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์
ศึกษา ของ กฤตธี วงศ์สถิตย์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

ประธาน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาเพื่อให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำ ในการจัดทำสารนิพนธ์ให้สมบูรณ์ และมีคุณภาพตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา อ.ดร.ราชันย์ บุญธิมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง กรรมการสอบเค้าโครงสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ คำปรึกษา และคำแนะนำ

ขอขอบคุณคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนราษฎร์ศึกษา ที่ให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดีในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจ และให้ความสนับสนุนอย่างมากเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตการบริหารการศึกษาทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพัชรินทร์ วัชรกิตตานนท์ และนาวาโทหญิงนันทฤดี ผลศิริ ที่ให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด

ประโยชน์ใดๆที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ และสั่งสอนอบรม จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

กฤตธี วงศ์สถิตย์

สารบัญ

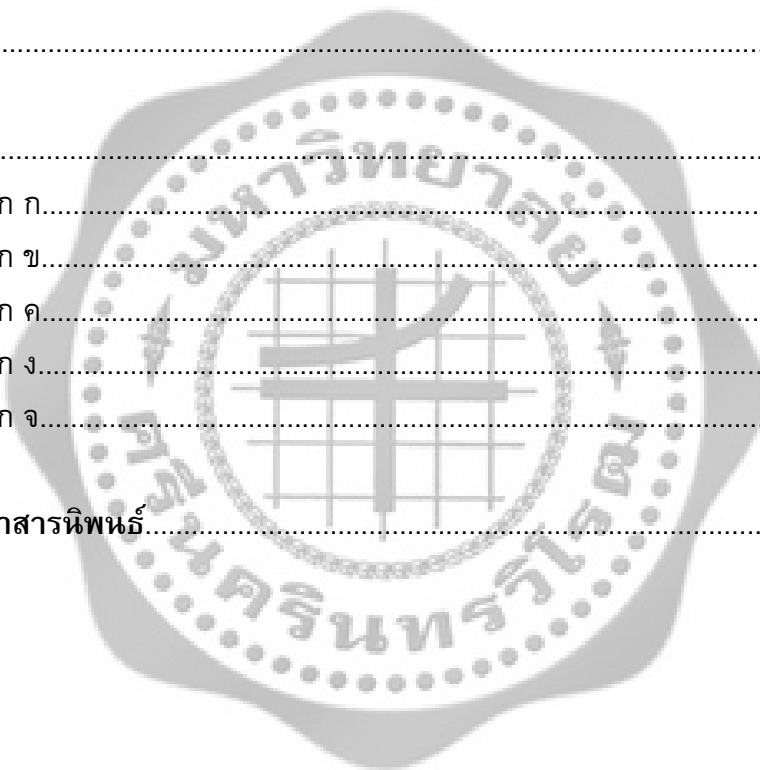
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตในการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความเป็นมา.....	8
การบริหารงานของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	9
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	9
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2....	15
หลักการวางแผนยุทธศาสตร์.....	20
ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	21
ทฤษฎีการวางแผนยุทธศาสตร์.....	22
ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	27
ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	28
ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ดี.....	29
เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	29
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์.....	30
สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์.....	30
อุปสรรคที่ส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์.....	31
การวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา.....	33
ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา.....	35
กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	35
การศึกษาสภาพแวดล้อมสถานศึกษา.....	36
การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา.....	44

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา.....	49
เทคนิค AIC.....	52
ความหมายของกระบวนการ AIC.....	55
หลักการของกระบวนการ AIC.....	56
ขั้นตอนการจัดทำ AIC.....	56
เทคนิคและวิธีการ.....	58
ข้อเด่นและข้อด้อยของเทคนิค AIC.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยต่างประเทศ.....	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	89
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา.....	89
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	100
ภาคผนวก ก.....	101
ภาคผนวก ข.....	111
ภาคผนวก ค.....	115
ภาคผนวก ง.....	118
ภาคผนวก จ.....	126
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	136



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวอย่างยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ.....	52
2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	67
4 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามเทคนิค AIC.....	71
5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	72
6 กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ตามเทคนิค AIC.....	74
7 ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	75
8 ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	77
9 จำนวนโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์.....	87
10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	88



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนผังการบริหารงานโรงเรียนราษฎร์ศึกษา.....	10
2 BCG Matrix (Boston Consulting Groups Growth-Share Matrix).....	22
3 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	36
4 แบบจำลอง AIC.....	53



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะว่าสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ผู้บริหารขององค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดจากการขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามกำหนดทิศทางจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรง ส่งผลให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544: 9)

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันได้นำวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อกำหนดเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์มีผลชี้แนะให้องค์กรได้เสริมความสามารถในการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้ทันสถานการณ์ มีการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีความโดดเด่นในการประสานงานไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน อันเนื่องมาจากมีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนมีการชี้แนะด้านการติดตามประเมินผล ให้เกิดการขึ้นอย่างต่อเนื่องคล่องตัว สามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ หรือกรอบชี้แนะแนวทางเลือกปฏิบัติของแผนยุทธศาสตร์ จะชี้แนะให้องค์กรมีทางเลือกสู่การพัฒนาที่มีผลสัมฤทธิ์ ทำให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จึงชี้แนะแนวทางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

โรงเรียนราษฎร์ศึกษา เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตั้งอยู่เลขที่ 569 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองจังหวัดสระบุรี ได้รับใบอนุญาตให้เปิดทำการสอนตามหนังสือของกระทรวงธรรมการที่ 52760/2479 ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2479 จนกระทั่งปีการศึกษา 2496 ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ในสมัยนั้น) โดยมีร้อยโทจำ จีระจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต และครูใหญ่

ต่อมาในปีการศึกษา 2501 ร้อยโทจ๋า จีรจิตต์ ได้ถึงแก่กรรม นางจีบ จีรจิตต์ ผู้เป็นภรรยา ได้แต่งตั้งให้ นางขจรสิน จีรจิตต์ บุตรสาวคนโตของตนเป็นผู้จัดการ แต่งตั้งให้นายถนอม บุญประภา เป็นครูใหญ่ และในปีนั้นโรงเรียนได้รับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล

จากความมุ่งมั่นในการบริหารงานและพัฒนาคุณภาพของครูและนักเรียนอย่างเต็มที่ ทำให้ในปี พ.ศ. 2507 โรงเรียนราษฎร์ศึกษาได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และในปีนั้นเอง นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ของโรงเรียนได้รับพระราชทานรางวัลเรียนดีจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และโรงเรียนราษฎร์ศึกษาได้รับพระราชทานรางวัลเป็นโรงเรียนดีเด่น ทำให้คณะผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและนักเรียนในโรงเรียนเกิดความภาคภูมิใจ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นหัวใจของการกระจายอำนาจบริหารจัดการสู่สถานศึกษา เพราะจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีอำนาจตัดสินใจในการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นการรองรับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานตามภารกิจ โดยสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้ชุมชน และทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการวางแผน และบริหารการศึกษาของโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 71)

โรงเรียนราษฎร์ศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยนำความรู้และเทคโนโลยีที่เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น รักความเป็นไทย และอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข ภายใต้ปรัชญา “เรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม” โดยมุ่งเน้นการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม เป็นการมุ่งเน้นการบริหาร และจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ตามนัยมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีวัตถุประสงค์ให้กระจายอำนาจทางการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นภาระงานที่เป็นงานหลักสำคัญในการจัดการศึกษายุคใหม่ ที่จะเป็นบทพิสูจน์ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ และการปฏิรูปการศึกษาต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 71)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้สนใจเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา เพื่อเป็นการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา และมีความมุ่งหมายเฉพาะได้แก่

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
2. เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษาที่มีทิศทางการพัฒนาเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและการวางยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา โดยใช้เทคนิค AIC เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
- 1.2 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
- 1.3 การประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 โดยการเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 55 คน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ กรรมการบริหาร จำนวน 8 คน ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ครู จำนวน 35 คน และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน

3. วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษาโดยใช้เทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith. 1985) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ผ่าน

กิจกรรมที่จัดขึ้นในระหว่างการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

3.1 ขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A) จัดกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจ และมีแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามขั้นตอนวิเคราะห์ SWOT

3.2 ขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I) จัดกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนได้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายความสำเร็จ

3.3 ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) จัดกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการที่ได้รับการยอมรับจากส่วนรวม ช่วยกันคิดโครงการและแผนงาน ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะของการศึกษาคั้งนี้ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและศักยภาพของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กรให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลของปัจจัยเหล่านี้ที่กระทบศักยภาพขององค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็นและเป็นภาพที่ทุกคนในองค์กรหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

2.2 พันธกิจ หมายถึง ภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ซึ่งได้กำหนดเป็นหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร

2.3 เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กร

2.4 ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการและการปฏิบัติที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพ และความต้องการของโรงเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ มากำหนดแนวทางการพัฒนา

2.4.1 เป้าหมายความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ภายในช่วงเวลาที่กำหนด

2.4.2 ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมาในรูปตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดในแง่มุมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

3. การประเมิน หมายถึง การวัดความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในโรงเรียน

4. เทคนิค AIC หมายถึง เทคนิคที่ใช้การระดมความคิดในการวางแผนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มาร่วมคิดหาหรือและรวมพลังในเชิงสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนในองค์กร ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถร่วมกันคิดหายุทธศาสตร์เพื่อใช้แก้ไขปัญหา และวางแผนพัฒนาต่างๆ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

4.1 การยอมรับชื่นชม (Appreciation: A) เป็นการสร้างการรับรู้ เรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อเท็จจริงจากมุมมอง ความคิดเห็น และประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปที่ทุกคนยอมรับ

4.2 การสร้างการยอมรับ (Influence: I) เป็นการใช้ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนที่มีอยู่ มาช่วยกันกำหนดวิธีการ และยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ร่วมกัน

4.3 การควบคุม (Control: C) เป็นการนำยุทธศาสตร์ และวิธีสำคัญ มากำหนดแผนปฏิบัติการโดยละเอียด และมีผู้รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดพันธะสัญญาข้อผูกพันแก่ตนเอง เพื่อควบคุมตนให้ปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมายร่วมของกลุ่ม

5. โรงเรียนราษฎร์ศึกษา หมายถึง โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 569 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา มีตัวแปรคือ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา และการประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา การเลือกตัวแปรผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และเอกสารทางวิชาการต่างๆ ของ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 81) ที่ได้กล่าวว่าการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นแนวคิดในการวางแผน เพื่อให้สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่ครอบคลุมภารกิจหลักในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา และระบุเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มการพัฒนาของท้องถิ่น นอกจากนั้นเพื่อสร้างกรอบการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยการวางแผนร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด และชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 1-4) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจ

(Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) อันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ในการวางแผนยุทธศาสตร์สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับอุทิศ ชาวเรียร์ (2549: 17) ที่ได้กล่าวไว้ว่าแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยเป็นแนวทาง ชี้นำที่เกิดจากการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม เป็นการ “คิดก่อนทำ” โดยยึด หลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และมีการจัดลำดับความสำคัญยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี ตลอดจนผังเชิงยุทธ์ หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยการจัดสรรทรัพยากรบริหารให้ สอดคล้องกับความจำเป็น ตลอดจนทั้งนำแนวคิดหลักการบริหารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการ วางแผน ให้เกิดการแปลงยุทธศาสตร์ และหลักการบริหารที่ทันสมัยเป็นแผนงาน และโครงการที่ สนับสนุนการดำเนินการไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และที่ตอบสนองความต้องการ สาธารณะ ภายใต้การจัดการที่ดี มีวินัย ยุติธรรม และมีความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ยัง อาศัยแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 5) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) จะ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และ ภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และ จุดแข็ง (Strength) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตัวแปรในการวิจัยดังกล่าว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
 - 1.1 ความเป็นมา
 - 1.2 การบริหารงานของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
 - 1.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
 - 1.4 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษา
2. หลักการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.2 ทฤษฎีการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.4 ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.5 ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ดี
 - 2.6 เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 3.1 สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 3.2 อุปสรรคที่ส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์
4. การวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา
 - 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
 - 4.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
 - 4.3 การศึกษาสภาพแวดล้อมสถานศึกษา
 - 4.4 การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา
 - 4.5 การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา
5. เทคนิค AIC
 - 5.1 ความหมายของกระบวนการ AIC
 - 5.2 หลักการของกระบวนการ AIC
 - 5.3 ขั้นตอนการจัดทำ AIC
 - 5.4 เทคนิคและวิธีการ
 - 5.5 ข้อเด่นและข้อด้อยของเทคนิค AIC

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

1.1 ความเป็นมา

โรงเรียนราษฎร์ศึกษาก่อตั้งในปี พ.ศ.2479 เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 569 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนตามหนังสือของกระทรวงธรรมการที่ 52760/2479 ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2479

เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีบุคลากรสายบริหาร 4 คน บุคลากรครู 35 คน และนักเรียน 770 คนในปีการศึกษา 2553

ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมี ร้อยโทหน้า จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต และครูใหญ่

ปีการศึกษา 2501 ร้อยโทหน้า จีรจิตต์ ถึงแก่กรรม นางจิบ จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาตแทน โดยมีนางขจรสิน จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ นายถนอม บุญประภา เป็นครูใหญ่ และในปีที่โรงเรียนได้รับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล

ปี พ.ศ. 2502 นางขจรสิน จีรจิตต์ เป็นครูใหญ่ โดยมีนางจิบ จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ

ปี พ.ศ. 2507 ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปีนี้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ได้รับพระราชทานรางวัลเรียนดีจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และโรงเรียนได้รับพระราชทานรางวัลเป็นโรงเรียนดีเด่น

ปี พ.ศ. 2511 เริ่มใช้หลักสูตรใหม่ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ปี พ.ศ. 2514 นายจุน จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต ดำเนินการแทนนางจิบ จีรจิตต์

ปี พ.ศ. 2531 จัดการสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 - อนุบาลปีที่ 3

ปี พ.ศ. 2534 นายจุน จีรจิตต์ เป็นครูใหญ่ นางขจรสิน จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ

ปี พ.ศ. 2540 นายติลก จีรจิตต์ เป็นครูใหญ่ นายจุน จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต นางขจรสิน จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ

ปี พ.ศ. 2546 นางสาวเจือทอง จีรจิตต์ เป็นครูใหญ่ นางขจรสิน จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ นายจุน จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต

ปี พ.ศ. 2553 นายมหินทร์ จีรจิตต์ เป็นผู้อำนวยการ นางสาวเจือทอง จีรจิตต์ เป็นผู้จัดการ และนายจุน จีรจิตต์ เป็นผู้รับใบอนุญาต

1.2 การบริหารงานของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ในปีการศึกษา 2553 โรงเรียนราษฎร์ศึกษาได้จัดการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยมีการบริหารงานดังภาพประกอบ 1

โดยโรงเรียนราษฎร์ศึกษาได้กำหนดการบริหารงานโดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงาน มีผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้รับผิดชอบกิจการ และแบ่งสายบริหารงานหลักออกเป็น 2 สายหลักคือ ผู้จัดการ รับผิดชอบงานธุรการ-การเงิน และงานบริการ อีกสายคือผู้อำนวยการ รับผิดชอบฝ่ายการศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยงานจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานการปกครองนักเรียน และฝ่ายปฐมวัย

1.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

โรงเรียนราษฎร์ศึกษาได้มีการกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2540 โดยเป็นแผนพัฒนาที่เกิดจากการระดมความคิดของผู้บริหารเป็นหลัก โดยแผนที่ได้มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติงานและหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่มีรูปแบบไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร

หลังจากได้มีการตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน รวมทั้งการให้ความสำคัญของหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแล ทางโรงเรียนจึงสนับสนุนการฝึกอบรมการวางแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน โดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากวิทยากรภาครัฐ ที่ได้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ จนสามารถร่วมกันจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียน ที่เกิดการระดมความคิดจากผู้บริหาร และครูโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ในการทำ SWOT ในปีการศึกษา 2548 สำเร็จเป็นแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2548-2552) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

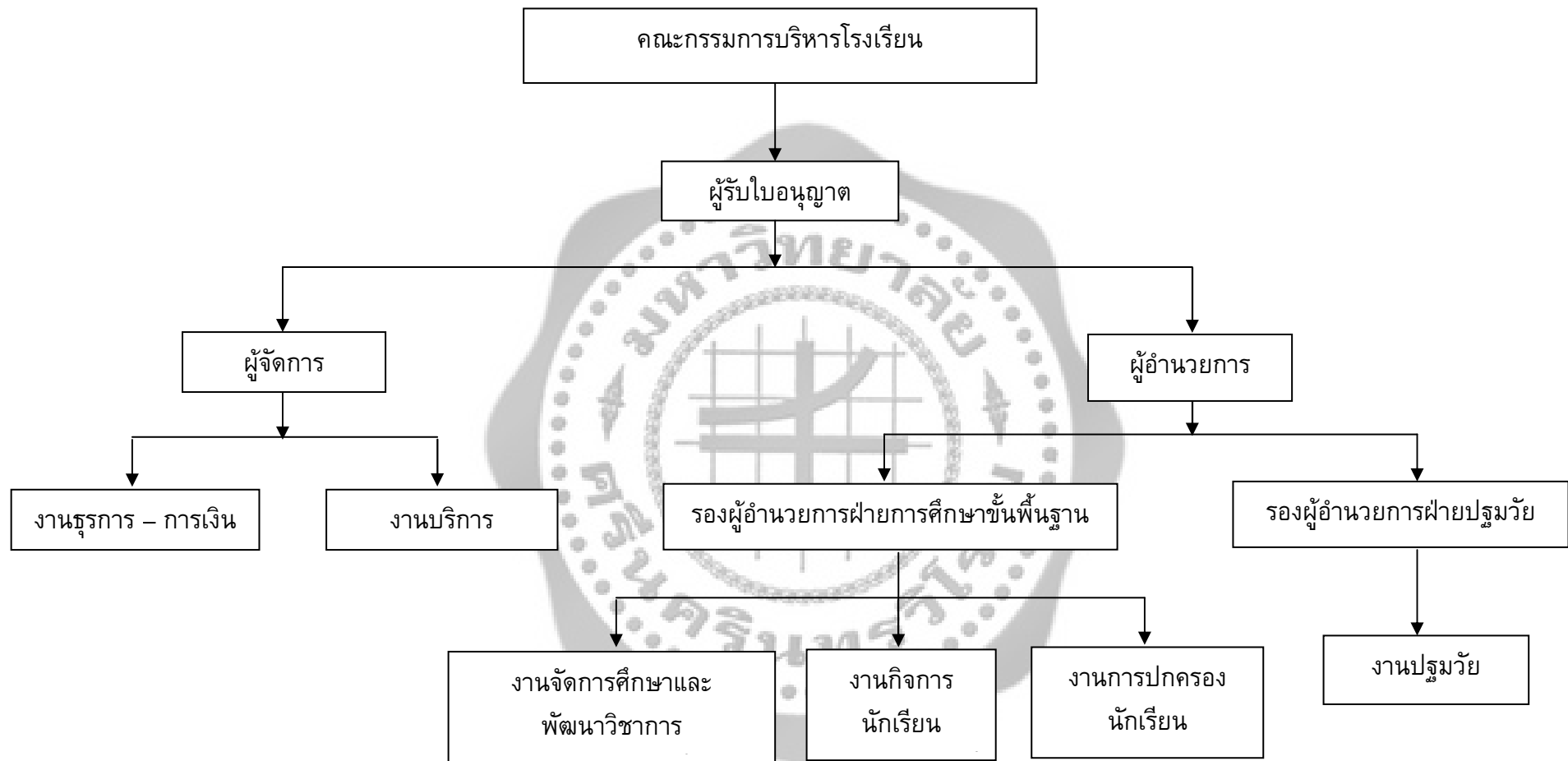
โรงเรียนราษฎร์ศึกษา มุ่งผลิตนักเรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ พัฒนาการเรียน การสอนที่เน้นนักเรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์วัฒนธรรม และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

1.3.2 เป้าหมายของโรงเรียน

1.3.2.1 พัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียน

1) นักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 เกรตเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.5 นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เกรตเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.00 และนักเรียนในระดับชั้นอนุบาลมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้านในเกณฑ์ดี

2) ร้อยละ 80 ของนักเรียน ตั้งแต่ระดับชั้น ป.4-ม.3 สามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้



ภาพประกอบ 1 แผนผังการบริหารงานโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ที่มา: โรงเรียนราษฎร์ศึกษา. (2553, พฤษภาคม). คู่มือบุคลากรโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553

- 3) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมประชาธิปไตย และสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม นักเรียนทุกคนไม่ติดยาเสพติด
- 4) พัฒนาคุณภาพด้านกระบวนการ
- 5) ครูทุกคนสามารถสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- 6) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย เกิดศรัทธา และเอื้อต่อการเรียนรู้

1.3.2.2 พัฒนาคุณภาพด้านปัจจัย

เพิ่มความร่วมมือและการสื่อสารกับนักเรียน ครอบครัวของนักเรียน สถานศึกษาอื่น และชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล

1.3.2.3 กำกับ ตรวจสอบ และรายงาน

- 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ให้กำกับดูแล และรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เสนอผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กำกับ ดูแล และรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เสนอหัวหน้าสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ดูแล และรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมทั้งหมด เสนอคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และรายงานต้นสังกัด

1.3.3 พันธกิจของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

โรงเรียนราษฎร์ศึกษากำหนดพันธกิจไว้ 4 ด้านได้แก่

- 1.3.3.1 ส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของนักเรียนคือ ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
- 1.3.3.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- 1.3.3.3 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
- 1.3.3.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

1.3.4 นโยบายและเป้าหมายในการจัดการศึกษา

- 1.3.4.1 จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีหลักสูตรแกนกลางเป็นต้นแบบ
- 1.3.4.2 สร้างระเบียบวินัย และความซื่อสัตย์สุจริตให้แก่นักเรียน
- 1.3.4.3 จัดอาคารสถานที่และห้องประกอบการเรียนการสอนให้สะอาด มีบรรยากาศทางวิชาการ และเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ

1.3.4.4 ส่งเสริมให้นักเรียนดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวคือ อยู่อย่างพอเพียง และมีความรู้คู่คุณธรรม

1.3.4.5 ส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนประชาธิปไตย

1.3.4.6 พัฒนาศักยภาพ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

1.3.4.7 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

1.3.4.8 ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ อนุรักษ์วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

1.3.4.9 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

1.3.5 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา

1.3.5.1 สถานศึกษาจะพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีการระดมทรัพยากรในชุมชนมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.5.2 สถานศึกษาจะพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียนตามศักยภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนว ปฏิรูปการเรียนรู้

1.3.5.3 สถานศึกษาจะพัฒนาหลักสูตรการศึกษา เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ ศักยภาพของสถานศึกษา ตลอดจนความต้องการของชุมชน โดยการบูรณาการหลักสูตรท้องถิ่นตาม เจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.5.4 สถานศึกษาจะปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ ตลอดจนปลูกฝังให้นักเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการใช้ทรัพยากรพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.5.5 สถานศึกษาจะพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ยุคแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

1.3.5.6 สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความตระหนักในการดูแลรักษา สุขภาพส่วนบุคคล มีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับสาธารณสุขมูลฐาน

1.3.6 สรุปภาพรวมของการประเมินมาตรฐาน

การประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนพบว่า บางมาตรฐานมีผลการดำเนินงานในระดับน่า พอใจ แต่บางมาตรฐานโรงเรียนยังดำเนินการไม่เป็นที่น่าพอใจ สรุปได้ดังนี้

1.3.6.1 มาตรฐานที่มีผลการดำเนินงานที่น่าพอใจ

1) มาตรฐานที่เกี่ยวกับผู้เรียน

- ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ เป็นการ สร้างคนดี มีปัญญา มีกิจกรรมที่ส่งเสริมภายในโรงเรียนและชุมชน

- ผู้เรียนมีทักษะ การวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์

- ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ผู้เรียนมีทักษะการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพที่สุจริต มีผลงานจากการฝึกทักษะอาชีพ
- ผู้เรียนทุกคนปลอดจากสารเสพติด มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีน้ำหนักรวม และส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน มีกิจกรรมและผลการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ผลดี
- ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล

2) มาตรฐานที่เกี่ยวกับครู

ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ หรือพัฒนาความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ และมีครูตามเกณฑ์ โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากวิทยากรและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนสนับสนุนเป็นอย่างดี

3) มาตรฐานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร

- การจัดองค์การและการบริการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีแผนพัฒนาไว้ในแผนพัฒนาปฏิบัติการประจำปี
- โรงเรียนมีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ทั้งด้านการร่วมกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ และการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา
- โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง
- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำ พัฒนาความสามารถของครูและเป็นประชาธิปไตย

1.3.6.2 มาตรฐานที่มีผลการดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ

1) มาตรฐานเกี่ยวกับผู้เรียน

ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามความจำเป็น ตามหลักสูตรผลการเรียน คະแนบเฉลี่ยอยู่ในระดับยังไม่พอใจ

2) มาตรฐานเกี่ยวกับผู้บริหาร

โรงเรียนยังไม่สามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้สำเร็จ ส่วนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนให้การสนับสนุนแต่การใช้สื่อการเรียนการสอนของครู ยังไม่เหมาะสมกับผู้เรียน

3) มาตรฐานเกี่ยวกับครู

ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ยังไม่เน้นการบรรยายและใช้สื่อน้อย และการวัดผลมักใช้ข้อสอบมากกว่าการใช้วัดจากการปฏิบัติจริง หรือแฟ้ม

1.3.7 จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน

1.3.7.1 จุดเด่นของโรงเรียน

1) โรงเรียนประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพลักษณะนักเรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านสุนทรียภาพ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต และทักษะการทำงาน ทักษะการแสวงหาความรู้ และนิสัยรักการอ่าน คัดลายมือ แต่งคำประพันธ์ การเปิดพจนานุกรม การประกวดมารยาทไทย การวาดภาพ ทักษะคอมพิวเตอร์

2) ครูอาจารย์ ผู้บริหาร เข้าใจบทบาท และปฏิบัติตามภารกิจที่มอบหมายอย่างมีระบบและตระหนักถึงปัญหา และให้ความร่วมมือในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงาน และองค์กรในท้องถิ่นรวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้าน ทั้งบุคคล และแหล่งเรียนรู้ตลอดจนการจัดกิจกรรมร่วมกันได้ผลดี

1.3.7.2 จุดด้อยของโรงเรียน

1) ครูส่วนหนึ่งยังสอนแบบบรรยาย และไม่ค่อยมีการคิดวิเคราะห์ก่อนทำแผนการสอน แสวงหาความรู้จากสื่ออินเทอร์เน็ตได้น้อย เนื่องจากครูยังไม่ค่อยมีความชำนาญในการใช้อินเทอร์เน็ต

2) ครูยังใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย

1.3.8 แผนพัฒนาโรงเรียน

1.3.8.1 แผนพัฒนาบุคลากร

1) พัฒนาครูให้มีความรู้เรื่องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอน ให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

และการจัดประเมินผลจากสภาพจริง

3) พัฒนาครูให้สามารถใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.3.8.2 แผนการจัดการทรัพยากร

1) ขอรับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าพัฒนาและปรับปรุงห้องสมุด

2) ขอรับการสนับสนุนวัสดุจากบริษัทเอกชนเพื่อสร้างบรรยากาศให้เอื้อ

ต่อการเรียนการสอน

3) ขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอนจากผู้ปกครองนักเรียน

4) ขอรับการสนับสนุนการจัดกิจกรรม การส่งเสริมงานวิชาการ และกีฬา

ร่วมกับหน่วยงานในชุมชน

1.3.8.3 แผนการจัดอัตรากำลังเพิ่มเติม

ขอรับการสนับสนุนจากผู้ปกครองนักเรียนร่วมกับทางโรงเรียน จัดจ้างวิทยากรภายนอก เพื่อสอนวิชาภาษาอังกฤษ

1.3.8.4 แผนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

- 1) การพัฒนาการเรียนการสอนของครูจัดทำแผนการเรียนรู้ล่วงหน้าและบันทึกผลหลังการสอน
- 2) การพัฒนาระบบนิเทศ และส่งเสริมให้ครูแต่ละช่วงชั้น (ปฐมวัย, ป.1-ป.3, ป.4-ป.6, ม.1-ม.3) สามารถนิเทศกันเองได้
- 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล ส่งเสริมให้มีการสร้างเครื่องมือที่วัดจากการปฏิบัติจริง

1.3.8.5 แผนพัฒนาด้านอาคารสถานที่

- 1) สร้างสุขนิสัย ลักษณะนิสัย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความสะอาด รักษาสิ่งแวดล้อม และประหยัดทรัพยากร
- 2) จัดโรงอาหารและสถานที่รับประทานอาหารเป็นสัดส่วน
- 3) ดูแลและซ่อมแซมบำรุงอาคาร สถานที่ให้อยู่ในสภาพปลอดภัย และใช้งานได้ดี
- 4) นำโครงการ “ดาวพิเศษ” มาใช้ในการบริหารพื้นที่

1.3.9 ลักษณะการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2548-2552) ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ดำเนินการโดยการระดมความคิดจากผู้บริหาร และครูหัวหน้าฝ่ายต่างๆ มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามแนวทางการจัดทำ SWOT ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มน้อย ทำให้จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ที่นำมาวิเคราะห์ไม่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่แท้จริงของโรงเรียน ทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ เป็นยุทธศาสตร์พื้นฐานไม่โดดเด่น

1.4 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รอบ 2

จากผลการประเมินประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ได้ผลการประเมินและข้อเสนอแนะสำหรับระดับปฐมวัย ประถมศึกษา-มัธยมศึกษา ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยภายในสถานศึกษา

1.4.1.1 ระดับปฐมวัย

จุดเด่น

ผู้เรียนส่วนมากเป็นผู้ที่มีความสนใจกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว มีร่างกายแข็งแรง เจริญเติบโตตามวัย สามารถเล่นและร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ครูระดับปฐมวัยทุกคนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสถานศึกษามีครูเพียงพอครบทุกชั้น ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ รักและเมตตาศิษย์

สถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการอบรม เลี้ยงดู และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาได้ดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความรู้ความสามารถในการจัดการ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา

จุดที่ควรพัฒนา

ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในด้านการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างลักษณะนิสัยด้านการใช้เวลาว่างให้สนใจการอ่านมากขึ้น

1.4.1.2 ระดับประถมศึกษา

จุดเด่น

ผู้เรียนส่วนมากเป็นผู้ที่มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี รู้จักดูแลสุขภาพ ออกกำลังกายสม่ำเสมอ มีสมรรถภาพทางกาย มีน้ำหนักและส่วนสูงเป็นไปตามเกณฑ์ ปลอดภัยจากยาเสพติด มีทักษะในการทำงาน และทำงานเป็นทีมได้ดี มีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา โรงเรียนมีการเรียนการสอนดนตรี มีวงดุริยางค์ มีครูและห้องเรียนนาฏศิลป์ มีสระว่ายน้ำ สนามกีฬาเพียงพอ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนตามค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนเป็นผู้ที่รักการเรียน และหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความมุ่งมั่นในการทำงานแม้จะเป็นครูในโรงเรียนเอกชน ครูทั้งหมดเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่ดี มีพื้นที่บริเวณกว้างขวาง มีอาคารสถานที่เพียงพอสามารถจัดเป็นห้องต่างๆได้อย่างครบถ้วน มีห้องสมุดและห้องเรียนคอมพิวเตอร์ติดเครื่องปรับอากาศ ผู้เรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับเรียนและใช้งาน 1 คนต่อ 1 เครื่อง สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย ทั้งด้านศิลปะ นาฏศิลป์ และดนตรี มีสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนซึ่งเป็นเด็กในเมืองใหญ่ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้

จุดที่ควรพัฒนา

ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้มากขึ้นทางด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากสถานศึกษายังขาดการจัดโครงการ กิจกรรมระดับสถานศึกษาในการพัฒนา

ครูควรพัฒนาในเรื่องการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้กับผู้เรียน การนำผลมาใช้ในการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน และการวิจัยเพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการสอน และสื่อการเรียนการสอน

สถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านของการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาทั้งระดับปฐมวัยและประถมศึกษา การวางแผนโครงการในการพัฒนาการศึกษายังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาปฐมวัย และควรพัฒนาระบบกลไกการประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ควรพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น และนำมาใช้ในการเรียนการสอนให้ครบทุกชั้น และทุกกลุ่มสาระ

1.4.2 ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา

1.4.2.1 โอกาส

สถานศึกษาตั้งอยู่ในชุมชนเมือง มีการคมนาคมสะดวกสบาย มีระบบสื่อการสอนที่ทันสมัย ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้ปกครองส่วนมากมีการศึกษาสูง และมีฐานะค่อนข้างดีถึงดีมาก เห็นความสำคัญของการศึกษา และสามารถให้การสนับสนุนทางการเงินได้ดี

1.4.2.2 อุปสรรค

ผู้ปกครองส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานที่มุ่งแต่การสร้างฐานะ ทำให้เข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาน้อยกว่าที่ควร ขาดการดูแลเอาใจใส่บุตรหลาน ให้ความสำคัญด้านวัตถุนิยม ขาดการประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี สภาพแวดล้อมที่เป็นชุมชนเมืองใหญ่ มีสิ่งรบกวนและกระตุ้นจากภายนอกค่อนข้างมากที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษา และโดยเฉพาะกับนักเรียนมัธยมซึ่งกำลังอยู่ในวัยรุ่น

การเป็นสถานศึกษาเอกชนขนาดกลางทำให้ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลค่อนข้างน้อย และชุมชนก็ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือไม่มากเท่าที่ควร

1.4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

1.4.3.1 ด้านผู้เรียน

1) ระดับปฐมวัย

สถานศึกษาควรมีแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมระดับสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน โดยโครงการ กิจกรรมจะต้องครอบคลุมเป้าหมายทุกตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เช่น การจัดประสบการณ์การเรียนรู้แบบโครงงาน “สิ่งที่หนูอยากรู้” และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับเด็ก มีการสื่อสารกับผู้ปกครองเป็นระยะๆ หรือจัดโครงการเรียนรู้สู่โลกกว้าง ด้วยการจัดให้กับเด็กและผู้ปกครองร่วมกันทำกิจกรรม Walk Rally ตามแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ หรือสวนสาธารณะ เช่นที่สวนพฤกษศาสตร์ฟูแค เป็นต้น ให้เด็กและผู้ปกครองได้มีโอกาสคิดแก้ปัญหา ทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์ในครอบครัวอีกทางหนึ่ง

- ผลงานด้านต่างๆของนักเรียน เช่น การเล่าเรื่องจากภาพ ผลการสร้างสรรค์ทางด้านศิลปะ เป็นต้น ควรเก็บรวบรวมไว้เป็นผลงานรายบุคคล และจัดแสดงไว้ในชั้นเรียนเพื่อให้เด็กได้เกิดความชื่นชมในผลงาน และสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการสัปดาห์ ศิษย์-ลูก อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงพัฒนาการของผู้เรียน จัดให้มีการแสดงผลงานของนักเรียนในช่วงดังกล่าว และผลงานต่างๆควรมอบให้ผู้ปกครองต่อไป

2) ระดับประถมศึกษา

- ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาตามโครงการประหยัด และอดออมของสถานศึกษาให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน ด้วยการจัดสรรงบฯ และมีกลุ่บบายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้เรื่องการประหยัดทรัพยากร ควรมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้มากขึ้น มีกิจกรรมที่ปลูกฝังความสำนึกและสร้างนิสัยเกี่ยวกับการทิ้งและการคัดแยกขยะ ตลอดจนหลักการนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งการจัดการเกี่ยวกับขยะเป็นปัญหาของชุมชนเมืองในปัจจุบัน สถานศึกษาสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมของสถานศึกษา และชุมชนได้

- สถานศึกษาควรจัดทำแผนงาน โครงการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความสามารถในด้าน การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ทั้งในกิจกรรมการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระต่างๆ เช่น ในการทำโครงการ การค้นคว้า ทดลอง ฝึกปฏิบัติจริงให้มากขึ้น มีการจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ข่าวสาร และสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น มีกิจกรรมการแข่งขันทางความคิดอยู่เสมอๆ จัดหาเกมที่พัฒนาสมอง ประลองความคิด มาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เล่น เช่น เกมปริศนาอักษรไขว้ เกมหมากกระดาน Master Mind รวมถึงเกมคอมพิวเตอร์ที่สร้างสรรค์ ซึ่งสถานศึกษามีความพร้อมอยู่แล้ว จัดให้มีการจัดการแข่งขันเกมต่างๆนั้นเพื่อกระตุ้นเป็นระยะๆ นอกจากนี้ควรได้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของสำนักวิชาการฯ กระทรวงศึกษาธิการ และนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกจินตนาการของตนในสิ่งที่ได้เรียนรู้ นั้นๆ เพื่อฝึกทักษะความคิด และการเขียนโดยตรง เป็นการฝึกให้ผู้เรียนคิดจินตนาการโดยไม่มีขีดจำกัด ไม่มีข้อกำหนด ไม่มีผิด หรือถูก ด้วยการสร้างความคิดจากคำถามประเภท “จะเกิดอะไรขึ้นถ้า...” เชื่อมโยงกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น “จะเกิดอะไรขึ้นถ้าคนบินได้” เป็นต้น

- การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาด้านต่างๆ สถานศึกษาจะต้องจัดให้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง และสอดประสานกันทั้งสถานศึกษา เช่น การเสนอภาษาไทยวันละคำหน้าเสาธงแล้ว ทุกชั้นควรได้นำคำนั้นไปเรียนรู้หรือสร้างกิจกรรมอื่น ๆต่อไปในวันนั้น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกระตุ้น และเร้าความสนใจอยู่เสมอๆ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลตามโอกาสอันควร

1.4.3.2 ด้านครู

1) ระดับปฐมวัย

ควรจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาหลักสูตร และแผนการจัดประสบการณ์ระดับปฐมวัย การสร้างแบบฝึกในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนฝึกปฏิบัติการให้ครูมีทักษะในการจัด

ประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ เช่นการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ การจัดประสบการณ์แบบโครงการ การเล่านิทาน การนำเพลง และเกมต่างๆ ครูควรได้โอกาสในการไปศึกษาดูงานในโรงเรียนปฐมวัยที่มีชื่อเสียง และประสบความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาทั้งในจังหวัดเดียวกันหรือต่างภูมิภาค

2) ระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษา

ความให้ความสำคัญกับการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน และนำผลมาปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนในทุกกลุ่มสาระฯ รวมทั้งการนำไปสู่การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการเรียนการสอน มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยมีแบบบันทึก สืบหาข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4.3.3 ด้านการบริหาร

สถานศึกษาต้องนำข้อเสนอแนะจากการประเมินภายนอก มาดำเนินการอย่างเป็นระบบให้เกิดผลต่อการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นไปตาม พ.ร.บ.การศึกษา พ.ศ.2542 ฉบับแก้ไข พ.ศ.2544 มาตรา 51 และควรกระตุ้นส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีบทบาทมากขึ้นกว่าเดิม

สถานศึกษาควรต้องจัดระบบ และกลไกในการประกันคุณภาพภายในให้เป็นไปตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ รวมไปถึงบริหารจัดการให้มีการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนคุณภาพการพัฒนาการศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นจริง มีการนำผลมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาจะต้องวางแผนในการพัฒนาการศึกษา โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองต่อมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 18 มาตรฐาน ทั้งในระดับปฐมวัย และประถมศึกษา-มัธยมศึกษา ซึ่งเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 15 พ.ย. 2548 นอกจากนี้การจัดโครงการกิจกรรม ในการพัฒนาต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมาย การประเมินผลการดำเนินงานต้องมีการกำหนดเกณฑ์ และเครื่องมือในการวัดที่ชัดเจนวัดได้ตามตัวบ่งชี้ และสอดคล้องกับเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการสำรวจความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อผลการดำเนินงาน และประเมินการดำเนินการของโครงการ

1.4.3.4 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาในอนาคต

สถานศึกษาควรวางแผนในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาโดยใช้บริบทที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษา และศักยภาพผู้เรียนด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องช่วยสอน (CAI) การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อพัฒนาทักษะการพูด การฟังภาษาต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างจุดเด่นให้กับผู้เรียน ใช้กิจกรรมลูกเสือมาพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ และสร้างวินัยในตนเองให้กับผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของการลูกเสือ รวมไปถึงการฝึกฝนทักษะที่สำคัญในการเตรียมพร้อมสำหรับการใช้ชีวิต

ในเมืองที่เปลี่ยนแปลงสร้างความตระหนัก และฝึกลักษณะนิสัยเพื่อการลด และป้องกันปัญหา
สิ่งแวดล้อมที่ทั้งโลกกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

2. หลักการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งวิธีการวางแผนได้ถูก
พัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค
ของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพขององค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ
องค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงทำให้การวางแผนมีบทบาทสำคัญในการบริหาร
ยุคมุ่งเน้นคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ที่นักวิชาการหรือผู้รู้ทางด้านกรวางแผนหลาย
ท่าน ได้ให้คำจำกัดความดังต่อไปนี้

Terry (1977: 221) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การวางแผนคือ การศึกษารายละเอียด ข้อเท็จจริง
ต่างๆ แล้วกำหนดภาพของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มองการณ์ไปข้างหน้าอย่างมีระบบ โดยอาศัย
สมมติฐาน หรือการคาดคะเน และอาศัยหลักของเหตุผล แล้วกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำว่าต้องทำ
อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538: 34) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่า
จะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหา และกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และ
องค์กรมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร
และให้รายละเอียดอื่นๆที่จำเป็น ช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541: 23) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้า ใน
การเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการ
ตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ใครบ้างจะเป็นผู้กระทำ (Who) จะ
กระทำเมื่อใด (When) จะกระทำที่ใดบ้าง (Where) และจะทำอย่างไร (How)

แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนินในอนาคตได้
สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถ
แข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนยุทธศาสตร์คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะ
ยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนจะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้
อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและ
การแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนยุทธศาสตร์เป็น
กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
การเลือกยุทธศาสตร์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนยุทธศาสตร์จะ
เกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำ

ยุทธศาสตร์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ลำดับขั้นของยุทธศาสตร์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อนำไปใช้

2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำใช้ในความหมายของ ศิลป์ และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหาร ซึ่งคำศัพท์ “ยุทธศาสตร์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำ สองคำรวมกันคือ “Stratus” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legai” ซึ่งหมายถึง การนำหรือผู้นำกล่าว อีกนัยหนึ่ง ยุทธศาสตร์หมายถึง เรื่องของการวางแผนบัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อ ชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลัง และเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นั้นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางครั้งจึงมีผู้เปรียบเทียบการวางแผนยุทธศาสตร์ว่า ไม่ต่างไปจากตำราพิชัย สงครามที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธวิธีสำหรับรุกไปข้างหน้าเพื่อชัยชนะเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงถูกเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “การวางแผนเชิงรุก” (พวงรัตน์, 2543: 3)

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 1-4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) หมายถึงขั้นตอนการบริหาร เพื่อให้บรรลุผลพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) อันเป็นปัจจัย สำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ในการวางแผนยุทธศาสตร์สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันพิจารณาถึงปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงาน

อุทิศ ขาวเขียว (2549: 17) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า แผน ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดย เป็นแนวทางชี้หน้าที่เกิดจากการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม เป็นการ “คิดก่อน ทำ” โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ และ ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม และมีการจัดลำดับความสำคัญ ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี ตลอดจนผังเชิงยุทธ์ หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยการจัดสรรทรัพยากร บริหารให้สอดคล้องกับความจำเป็น ตลอดจนทั้งนำแนวคิดหลักการบริหารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการ การวางแผน ให้เกิดการแปลงยุทธศาสตร์ และหลักการบริหารที่ทันสมัยเป็นแผนงาน และโครงการที่ สนับสนุนการดำเนินการไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และที่ตอบสนองความต้องการ สาธารณะ ภายใต้การจัดการที่ดี มีวินัย ยุติธรรม และมีความสามารถในการแข่งขัน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 5) ได้กล่าวถึงความหมายของยุทธศาสตร์ว่าอาจสรุปได้ ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์

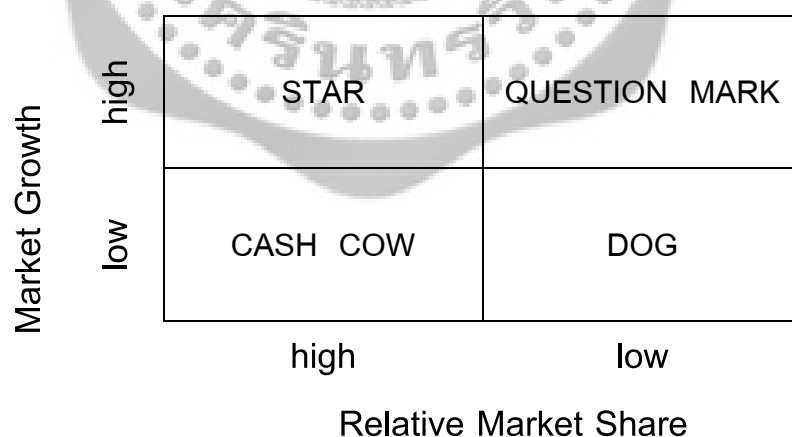
สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 81) ได้กล่าวถึงการวางแผนในโรงเรียนว่าได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นแนวคิดในการวางแผน เพื่อให้สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่ครอบคลุมภารกิจหลักในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา และระบุเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มการพัฒนาของท้องถิ่น นอกจากนี้ เพื่อสร้างกรอบการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยการวางแผนร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับ ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.2 ทฤษฎีการวางแผนยุทธศาสตร์

2.2.1 บอสตันโมเดล (Boston Model: BCG)

บอสตันโมเดล หรือ ย่อมาจาก Boston Consulting Groups Matrix มีที่มาจากกลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน (Boston Consulting Groups: BCG) ซึ่งทำธุรกิจในการให้คำปรึกษา (Consulting) ด้านการบริหารจัดการได้ทำการพัฒนาโมเดลดังกล่าวขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางตำแหน่งของธุรกิจของตน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากอัตราการเจริญเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และวางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการแบ่ง BCG Matrix ออกเป็น 4 ช่องดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 BCG Matrix (Boston Consulting Groups Growth-Share Matrix)

ที่มา: Philip Kotler. (2003). *Marketing Management*. p. 94.

จากภาพ แกนบน จะแสดงให้เห็นถึงอัตราการเจริญเติบโตของตลาด(ยอดขาย)
อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth) หมายถึง อัตราการเจริญเติบโตของ
ยอดขายแต่ละปีของหน่วยธุรกิจ

ส่วนแกนล่าง จะแสดงถึงส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ

ส่วนครองตลาด (Market Share) หมายถึง ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบโดยการ
เปรียบเทียบยอดขายของเรากับคู่แข่งชั้นรายใหญ่ที่สุดของกลุ่มธุรกิจนั้นๆ

เมื่อทราบความหมายของแต่ละแกนแล้วก็จะทำการหาตัวเลขอัตราการเจริญเติบโตของ
ตลาด(ยอดขาย)ของธุรกิจ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบออกมา จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาลงจุด
เพื่อดูตำแหน่งว่าธุรกิจของเราจะตกอยู่ในตำแหน่งของช่องใดใน BCG Matrix

ในตาราง BCG Matrix จะมี 4 ช่อง แต่ละช่องจะแสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่
มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงว่าต้องมีการ
จัดสรรทรัพยากรเงินทุนและการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่า
ธุรกิจของเราตกอยู่ในตำแหน่งใดช่องใด ดังนี้

ช่องที่ 1: ธุรกิจ / ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Marks)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ มักพบใน
ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด หรือที่ทานนายกเรียกว่า ธุรกิจตั้งใหม่ (Baby) นั่นเอง
ธุรกิจที่อยู่ในช่วงนี้จะยังไม่มีกำไร และต้องการทรัพยากรด้านเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ เพิ่มส่วนครอง
ตลาด แย่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่งชั้น และการโฆษณาประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดใน
จำนวนที่ค่อนข้างมาก ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ควรเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเจริญเติบโต
(Growth) โดยการเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาตลาด (Market Development) และ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ซึ่งหากสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้จนประสบ
ความสำเร็จธุรกิจที่มีปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars)
ต่อไป แต่หากประสบปัญหาก็คงต้องใช้ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment) โดยการเลิกการผลิต
ไป

ช่องที่ 2: ธุรกิจ / ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูงมักเป็นธุรกิจ
/ ผลิตภัณฑ์ ที่เป็นผู้นำตลาดและสามารถทำเงินให้กับธุรกิจได้มาก และเริ่มที่จะทำกำไรแต่
ขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายที่สูงด้วยเช่นกันเนื่องจากต้องใช้เงินจำนวนมากในการขยายการผลิต การ
โฆษณาประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนครองทางการตลาด รักษาส่วนครองตลาด
ที่มีอยู่ และต่อสู้กับคู่แข่งชั้น โดยหากสามารถรักษาส่วนครองตลาดไว้ได้ในอนาคตจะเป็นธุรกิจ /
ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินให้แก่บริษัท ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การเจริญเติบโต (Growth)
โดยการขยายตัว การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาตลาด (Market Development)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการร่วมลงทุน (Joint Venture) เพื่อพัฒนาดาวดวงเด่น (Stars) ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows)

ช่องที่ 3: ธุรกิจ / ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำแต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง โดยสาเหตุที่อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงเนื่องจากยอดขายเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัวแล้ว ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงนี้จะทำเงินให้แก่ธุรกิจเป็นจำนวนมากเพราะส่วนครองตลาด(ยอดขาย)สูง และบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรด้านเงินทุนเพื่อการขยายกำลังการผลิตอีก อีกทั้งยังมีข้อได้เปรียบด้านการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ซึ่งธุรกิจที่มีตำแหน่งอยู่ในช่อง Cash Cows นี้จะมีเงินเหลือมากเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอื่นที่มีปัญหา (Question Marks) ได้ ทั้งนี้ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาสวนครองตลาดเอาไว้ให้ได้ ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การคงสภาพเดิม (Stability)

ช่องที่ 4: ธุรกิจ / ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับต่ำ ธุรกิจนี้โดยทั่วไปจะมีกำไรต่ำ หรือกำลังเข้าสู่ภาวะของการขาดทุน ธุรกิจจะต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะผลิตต่อไปหรือเลิกการผลิต ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment) ยุทธศาสตร์ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) หรือ ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Turnaround)

2.2.2 ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

ในโลกของการแข่งขัน ซึ่งนับวันจะมีความรุนแรงมากขึ้นที่อยู่ภายใต้ น่านน้ำสีแดง (Red Ocean) ทุกบริษัทจึงหาทางเลือกเพื่อให้บริษัทของตนเองสามารถยืนอยู่ได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือวิเคราะห์และกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) โลกได้พัฒนาวิธีการและแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีที่สุดตลอดเวลา

น่านน้ำสีแดง หมายถึงอุตสาหกรรมทุกประเภทที่มีอยู่แล้ว และบริษัทต่างๆ พยายามแข่งขันกันเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งในตลาด ตรงข้ามที่น่านน้ำสีครามคือ พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจองเป็นการสร้างความต้องการและโอกาสเติบโต สร้างผลกำไรมหาศาล บริษัททั้งหลายต้องก้าวให้พ้นการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรใหม่และคว้าโอกาส ที่จะเติบโต การสืบสานน่านน้ำสีคราม แม้ค่าน่านน้ำสีครามจะใหม่แต่แท้จริงมีมานานแล้ว ความจริงก็คือ อุตสาหกรรมไม่เคยหยุดนิ่งเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ มีการดำเนินการใหม่ๆ ดีขึ้นเรื่อยๆ ตลาดก็ขยายมากขึ้น การสร้างอุตสาหกรรมใหม่และเติมสิ่งที่มีอยู่แล้วนั้นก็คือการสร้างน่านน้ำสีครามผลกระทบการสร้างน่านน้ำสีคราม ถ้ามองการทำธุรกิจใหม่ๆ รวมถึงการลงทุนโดยไม่คำนึงถึงรายได้และผลกำไรที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งความล้มเหลว ก็เห็นผลการดำเนินการอันเป็นผลกำไรที่มีมากกว่าได้อย่างชัดเจนความจำเป็นที่เพิ่มมากขึ้นในการสร้างน่านน้ำสีคราม เพราะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบทวีคูณทำให้ผลผลิตทางอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากเกินความต้องการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งราคา แผ่แพร่กัน

สม่ำเสมอและทั่วถึงตลาดเฉพาะกลุ่มและการค้าแบบผูกขาดก็พากันทยอยหายไป การแข่งขันเรื่องราคาทวีความรุนแรงจากบริษัทและกลุ่มอุตสาหกรรมไปสู่การเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ การเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์เป็นชุดการปฏิบัติด้านการบริหารและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดการสร้างตลาด โดยมีลักษณะในการเดินทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่แนววิถีใหม่ของการเติบโตที่เข้มแข็งและสร้างผลกำไรนวัตกรรมเชิงคุณค่าหลักสำคัญของยุทธศาสตร์นำหน้าสี่ศร “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” การสร้างคุณค่าแบบก้าวกระโดดให้ผู้ซื้อและบริษัท นั่นคือการเปิดพื้นที่ใหม่ในตลาดซึ่งไม่มีการแข่งขัน ดังนั้นนวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทั้งระบบได้ถูกทำให้สมดุลกันอย่างเหมาะสมตั้งแต่การใช้สอยของบริษัท ราคา ต้นทุน การสร้าง และนำยุทธศาสตร์นำหน้าสี่ศรไปปฏิบัติ

เราจะประสบความสำเร็จในนำหน้าสี่ศรได้ถ้าเราเข้าใจหลักการเรื่องการเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จให้สูงสุด และลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพราะยุทธศาสตร์จะมีทั้งโอกาสและความเสี่ยงเสมอ

ผู้พัฒนา Model นี้ขึ้นมาคือ W. Chan Kim จาก The Boston Consulting Group และ Renee Mauborgne จาก INSEAD โดยมีหลักคิดสำคัญจะอยู่ที่คำว่า Innovation ที่มีมูลค่า นั่นคือทุกธุรกิจต้องมุ่งเน้น “การสร้าง (Create)” เพื่อพาตัวเองออกไปให้ไกลจากการแข่งขันในสภาพที่เป็น Red Ocean ไม่ว่าจะเป็นการสร้างตลาด สร้างและจับความต้องการใหม่ ทลายกำแพงความคิดเรื่อง Higher Value จะต้อง Higher Cost ออกไป สร้างความแตกต่างที่ให้คุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

แนวทางของ Blue Ocean Strategy

Kim & Mauborgne เสนอแนวทางยุทธศาสตร์ไว้อย่างเรียบง่ายนั่นคือ “Six Path to Blue Ocean Strategy” และ “The Four Actions Framework”

เส้นทางทั้ง 6 ที่จะไปสู่ Blue Ocean (Six Paths to Blue Ocean Strategy) มีดังนี้

1) การมองข้ามกรอบของอุตสาหกรรม

หมายถึง การนิยามธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่ ดังตัวอย่างบริษัท Southwest Airlines ที่ไม่ได้นิยามอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่เพียงสายการบินด้วยกันแต่มองทุกอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการโดยสารเดินทางว่าจะเข้าไปทดแทนได้อย่างไร หรือ Skype ผู้ให้บริการโทรศัพท์ทางอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการได้ทั้งการโทรศัพท์จากคอมพิวเตอร์ไปยังคอมพิวเตอร์ ไปยังโทรศัพท์บ้านหรือโทรศัพท์มือถือ หรือการโทรศัพท์เข้าเบอร์ของท้องถิ่นหนึ่ง แล้วโอนให้ปลายทางอีกประเทศหนึ่งรับสายได้ จะเห็นว่า Skype ไม่ได้นิยามการบริการว่าเป็นเพียง VoIP ที่ใช้คอมพิวเตอร์คุยกันสองฝ่าย แต่รุกเข้าไปยังการให้บริการโทรศัพท์ทุกประเภท ที่สุดก็จะทำให้โทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศในรูปแบบเดิมกลายเป็นเรื่อง ที่ในอนาคตไม่มีใครพูดถึงอีกต่อไป

2) การมองข้ามกลุ่มยุทธศาสตร์

แนวทางนี้ก็คล้ายยึดติดอยู่เพียงในกลุ่มยุทธศาสตร์ภายในอุตสาหกรรม เช่น การมีมุมมองว่าตลาดต้องเป็นกลุ่มบน ต้องการสินค้าระดับหุคูณคุณภาพดี ต้องมีสินค้าบริการหลากหลาย มีบริการมาก และราคาสูง กรณีตัวอย่างบริษัท Curves Fitness Center ที่เลือกจับกลุ่มลูกค้าพิเศษหญิงที่เป็นแม่บ้าน โดยเป็นศูนย์บริการที่มีอุปกรณ์ออกกำลังกายที่จำเป็น ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกสำหรับพวกแม่บ้าน การทำให้การออกกำลังกายเป็นเรื่องง่าย และเป็นที่ยอมรับในกลุ่มแม่บ้าน รวมทั้งค่าบริการถูก ทำให้ศูนย์สุขภาพ Curves ที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างเหลือเชื่อ มีลูกค้ารวมมากกว่าสองล้านคนรายได้รวมมากกว่าหนึ่งพันล้านดอลลาร์

3) การมองข้ามกลุ่มผู้ซื้อ

หลักการนี้เข้าใจได้ง่ายเมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้บริโภค เช่น มีผู้มีอิทธิพล เป็นผู้ใช้ เป็นผู้ตัดสินใจ ฯลฯ เป็นต้น การมองออกนอกกรอบความคิดแบบเดิมๆ เช่น แทนที่จะมองว่าสินค้าของเราจะต้องผ่านผู้มีอิทธิพล เช่น แพทย์ หรือผู้จัดการของบริษัทเท่านั้น ก็อาจมองตรงไปที่ผู้ใช้โดยตรง ศึกษาถึงความต้องการของพวกเขา แล้วสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าที่พวกเขาต้องการก็เป็นทางเลือกหนึ่งในการสร้าง Blue Ocean

4) การมองออกนอก

อธิบายโดยง่ายก็คือ การทำความเข้าใจห่วงโซ่ของความต้องการของลูกค้าให้ครบทั้งบริบท มองถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทั้งก่อน ระหว่างและหลังจากใช้สินค้าหรือบริการของเรา โดยต้องไม่คิดว่าเรื่องหนึ่งๆ ในห่วงโซ่ของความต้องการนั้นอยู่นอกขอบเขตของสินค้าหรือบริการของเรา เช่น กาดำน้ำของฟิลิปส์ถูกออกแบบโดยเพิ่มที่กรองน้ำเพื่อดักจับหินปูนที่มีอยู่ในน้ำประปาที่สร้างปัญหาให้กับลูกค้าในการดื่มชาร้อน โดยไม่ได้มองว่านั่นเป็นปัญหาของคุณภาพน้ำประปา

5) การมองข้ามออกไปยังด้าน

ตัวอย่างเช่น การฉีกแนวขายวัสดุก่อสร้างไปเน้นด้านอารมณ์ หรือในทางตรงกันข้ามการให้บริการตัดผมที่มุ่งเน้นเฉพาะทางหลักๆ คือการตัดผมจริงๆ

6) การมองข้ามกาลเวลา

การประเมินว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ววางแผนตอบสนอง ก็เป็นหนทางในการสร้าง Blue Ocean ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การวางตลาดของ iPod และ I-Tune Music Store ที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อกระแสด้านความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลกในการ Download เพลงเฉพาะที่ชื่นชอบและพกติดตัวไปไหนมาไหนได้ตลอดเวลา

The Four Actions Framework

Kim & Mauborgne แนะนำให้แยกองค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันอยู่ เช่น แข่งขันกันด้านราคา บริการ บรรจุภัณฑ์ ฉลาก บริการเสริม ชื่อเสียง การจัดส่ง ความประหยัด ค่าบำรุงรักษา ความสวยงาม ฯลฯ เป็นต้นจากนั้นนำคู่แข่งแต่ละรายมา Plot ลงบนแกนองค์ประกอบ

นั้นตามระดับที่เสนอ คล้ายการทำ Perceptual Map จากนั้นให้ลองประเมินทางเลือกของบริษัทตามกรอบการดำเนินการ 4 ประการได้แก่

1) Eliminate (กำจัดหรือตัดทิ้ง)

องค์ประกอบใดที่เราน่าจะตัดหรือขจัดออกไปได้ เช่น บริการเสริมในร้านตัดผมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดผมเลย เช่น บริการเครื่องตัดผม บริการหวด รวมทั้งบริการบางอย่างที่เราเลือกตัดทิ้งไป เช่น บริการสระผม หวดผม เป่าผม

2) Reduce (ลด)

องค์ประกอบใดที่เราน่าจะลดลงได้ จนถึงลดให้ต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม เช่น ลดบริการด้านการบำรุงผม ลดการใช้ผ้าขนหนูหลายๆ ผืนโดยไม่จำเป็น

3) Raise (ยกระดับ)

องค์ประกอบใดในด้านบวกที่เราเพิ่มให้ลูกค้าได้ เช่น เพิ่มความประหยัดเวลา

4) Create (สร้างใหม่)

องค์ประกอบใดที่เราสร้างขึ้นใหม่ได้บ้าง เช่น การใช้ทอลมทำความสะอาดศีรษะรวมทั้งดูด/เป่าเส้นผมออกเพื่อทำความสะอาดโดยไม่ต้องสระผม การเพิ่มสัญญาณแจ้งให้ลูกค้าภายนอก ร้านทราบว่าจะมีช่างตัดผมให้บริการได้ในอีกกี่นาที และการมีผ้าขนหนูและหวีใหม่ให้แก่ลูกค้าทุกรายโดยไม่เก็บกลับมาใช้ซ้ำ

2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิมๆ ตามที่เคยปฏิบัติมา ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ กล่าวสรุปได้มีลักษณะดังนี้

1) การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิมๆนั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์ หรือพยากรณ์แนวโน้มอนาคตและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2) การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่นสถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อวางแผนยุทธศาสตร์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ทำเนิ่นการนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายในเรื่องนั้นๆหรือไม่ มากน้อยเพียงไร

3) การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบดั้งเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4) การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานได้

5) คำนี้ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นต้องใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

จุดแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์ กับการวางแผนแบบเดิมก็คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะเน้นการแข่งขัน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่มีก็คือยุทธศาสตร์ที่ได้เปรียบคู่แข่ง และผู้ที่กำหนดยุทธศาสตร์ได้ดีก็คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2.4 ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์การ และเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารในปัจจุบัน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการบริหารองค์กร

4) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งต้องมีการจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

การวางแผนเป็นกระบวนการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งแล้ว จะพบว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประโยชน์ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ มปป: 12)

- 1) ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสถานภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่
- 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างทราบว่า ปัญหาอุปสรรค และจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการการมารองรับล่วงหน้าก่อนดำเนินงาน
- 3) ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมและโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนั้นการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานก็เป็นไปอย่างถูกต้อง มีเหตุผล
- 4) ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

2.5 ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

การที่จะพิจารณาว่า ยุทธศาสตร์ที่เลือกมาใช้มันดีหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้ (พัทตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์, 2542: 179-180)

- 1) เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาคือ จุดเด่น และจุดด้อยของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาคือ โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน
- 2) ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของยุทธศาสตร์นี้น่าจะเหมาะสมกับภาครัฐกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้ยุทธศาสตร์เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่ต่อสู้ทุกวิถีทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังคงไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมาซื้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของยุทธศาสตร์ที่ดีข้อนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็คือ เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้นักเรียนได้รับบริการทางการศึกษาดีกว่า ทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั่นเอง

2.6 เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาจะสำเร็จได้นั้น รังสรรค์ มณฑล (2544: 31) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบคือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและรับบริการจากสถานศึกษา เช่นผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะผู้ที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) ระบบข้อมูล และสารสนเทศของสถานศึกษา ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาจะมีทิศทางไปในทางใดก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

4) ไม่ควรยึดติดแบบแผน ขั้นตอนการดำเนินงานมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันการณ์

5) ยุทธศาสตร์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หากขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แล้ว ยุทธศาสตร์ดังกล่าวอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนการศึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพภายในระบบการศึกษา นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าองค์ประกอบต่างๆที่ดำเนินงานภายในระบบการศึกษาอย่างสัมพันธ์กันนั้น ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ แต่การวางแผนเพื่อพัฒนานั้น การให้ความสำคัญเฉพาะประสิทธิภาพภายในอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากว่าระบบการศึกษาเป็นระบบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆที่อยู่ในระบบสังคมใหญ่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ระบบการศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม ดังนั้นระบบการศึกษาจะมีส่วนสัมพันธ์กับระบบอื่นๆอันได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ วัฒนธรรม ศาสนา และการเมือง ดังนั้นการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆในสังคม ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบ หรือปัจจัยอื่นๆในสังคม จะมีส่วนช่วยในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาด้วย (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543)

จากความสำคัญดังกล่าว การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่างๆที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์

3.1 สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 103-105) ได้บอกถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการศึกษาหรือได้รับผลกระทบจากการศึกษา ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านประชากร ผู้วางแผนจะต้องศึกษาว่าระบบการศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของประชากร โดยที่ผู้วางแผนจะต้องศึกษาว่าระบบการศึกษาจะสามารถให้บริการแก่ประชากรในวัยเรียนระดับต่างๆได้เท่าใด และให้ผู้ใดบ้าง นักวางแผนจึงต้องเข้าใจเกี่ยวกับขนาดของประชากร อายุ เพศ และการกระจายตัวของประชากรในพื้นที่ต่างๆ นอกจากนี้แล้วจะต้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของประชากร คือการขยายตัวหรือการเพิ่มลดของประชากร เพื่อให้สามารถคาดคะเนจำนวนประชากรในอนาคต ซึ่งเป็นจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการด้านการศึกษา และถ้าวางแผนการศึกษาในระดับจุลภาคหรือในระดับจังหวัด จะต้องศึกษาถึงการเคลื่อนย้าย ทั้งการย้ายเข้าและย้ายออกของประชากรในเขตนั้นๆด้วย นอกจากนี้ถ้าศึกษาถึงความมุ่งหวังของประชากรที่มีต่อการศึกษา จะช่วยให้นักวางแผนการศึกษาสามารถคาดคะเนถึงความต้องการทางการศึกษาของประชากรได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลิตกำลังคนที่มีความสามารถ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ออกมาสู่ตลาดแรงงาน และมีงานทำ การศึกษาจะช่วยเลือกสรรและจำแนกประชากรออกมาเพื่อทำงานแต่ละประเภท ในแง่นี้การศึกษาจึงมีส่วนสัมพันธ์กับกำลังคนหรือการจ้างงาน แม้ว่าการศึกษาจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะผลิตคนออกสู่ตลาดแรงงาน แต่บางครั้งก็อาจผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการทางเศรษฐกิจ หรือผลิตออกมามากเกินความต้องการของตลาดในบางสาขาและไม่เพียงพอในบางสาขา ซึ่งการวางแผนจะต้องแก้ไขความไม่สมดุล กล่าวคือนักวางแผนการศึกษาจำเป็นต้องวางแผนกำหนดผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อให้เกิดความสมดุลกับความต้องการดังกล่าว

3.1.3 ปัจจัยด้านสังคมและการเมือง โดยทั่วไปแล้วสังคมจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหาหลักสูตร และอื่นๆของระบบการศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากโครงสร้างของสังคม โครงสร้างของระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวของสังคมนั้นๆ ดังนั้นการจัดการศึกษา ไม่ว่าในสังคมนั้นแบบใดจะสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างของสังคมนั้นๆด้วย นักวางแผนการศึกษาซึ่งจะกำหนดเค้าโครงและทางเลือกการวางแผนการศึกษาจะต้องยอมรับโครงสร้างใหญ่ของสังคม ตลอดจนอุดมการณ์ทางการเมืองของประเทศเป็นพื้นฐาน แต่ถ้านักวางแผนการศึกษาจะยอมให้โครงสร้างของสังคมใหญ่ กล่าวคือระบบการเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ตลอดจนความเชื่อ ค่านิยมต่างๆเป็นผู้นำกำหนดทิศทางการศึกษา ระบบการศึกษาจะเป็นภาพสะท้อนของระบบย่อยอื่นๆในสังคมเท่านั้น แต่จะไม่เป็นพลังที่ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ไปในทางที่สร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนการศึกษาจะต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมและระบบย่อยต่างๆในสังคม เพื่อสามารถชี้ให้เห็นความสัมพันธ์และเสนอทางเลือกการจัดการเพื่อพัฒนาสังคมนั้นได้ถูกต้อง โดยผู้ที่เลือกสรรว่าในส่วนที่จะวางแผนให้ระบบการศึกษาสอดคล้อง สนองตอบต่อสังคม เศรษฐกิจ

วัฒนธรรม และการเมือง ในส่วนใดที่ให้ระบบการศึกษามีพลังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคม นั้นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสร้างสรรค์

3.2 อุปสรรคที่ส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์

ในการวางแผนยุทธศาสตร์มักจะประสบปัญหาและอุปสรรคเสมอ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น อุปสรรคใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ อุปสรรคที่เกิดจากการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นๆ และ อุปสรรคที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2538: 104) ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่สำคัญที่ส่งผลต่อการวางแผนที่มีประสิทธิภาพไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหาร กลัวความผิดพลาด และขาดความรู้ด้านองค์กร
- 2) สมาชิกขององค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์และความรับผิดชอบงานใหม่
- 3) วัตถุประสงค์และนโยบายที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการวางแผนงานที่จะใช้ ประสานงานสอดคล้องกันได้
- 4) นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงาน
- 5) อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
- 6) ขาดปัจจัยในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

สุรพล บัวพิมพ์ (2535: 1-4) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนการศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) จุดมุ่งหมายภายนอกและภายในของระบบการศึกษา โดยจุดมุ่งหมายภายนอกระบบ การศึกษา เป็นตัวบ่งชี้พันธของระบบการศึกษาที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาของ สังคม ส่วนจุดมุ่งหมายภายในระบบการศึกษาจะช่วยบ่งชี้ถึงสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นภายในระบบ เพื่อให้ ระบบดำรงอยู่และเจริญงอกงามขึ้น การจำแนกจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนจะช่วยให้การจัดการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมายได้ภายใต้ระบบที่ดี

2) แรงกดดันจากปัญหาต่างๆในสังคมที่เกี่ยวกับการศึกษา จากอดีตที่ผ่านมาการวางแผน การศึกษากลายเป็นแฟชั่นในวงการจัดการศึกษา เมื่อใดก็ตามที่ระบบการศึกษาเกิดปัญหาก็จะมีการ เรียกร้องหาการวางแผนการศึกษา ซึ่งพบอยู่เสมอว่า การวางแผนการศึกษาจะเป็นเครื่องสะท้อน สภาพปัญหา มากกว่าการดำเนินการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการ ควบคุม การวางแผนในอดีตที่ผ่านมาเป็นกิจกรรมการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา การวางแผนรูปแบบที่อาศัยข้อมูลทางการเมืองจากกลุ่มที่กดดันมารวบรวมเป็นข้อมูลหลัก แล้ว นำไปวางแผนในระยะสั้น โดยปกติแล้วจะอยู่ในระดับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเครื่องมือสนับสนุนการ ตั้งงบประมาณประจำปี

3) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดทั่วไปของสังคมการเมือง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผนการศึกษา โดยจะแสดงให้เห็นชัดเจน ถึงการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทางการเมือง กับวิธีการวางแผนการศึกษา ในประเทศที่มีการปกครองโดยถือระบบเสียงส่วนใหญ่ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเลือกผู้นำประเทศ และผู้นำจะมากำหนดนโยบาย ตัดสินใจในนามของมวลชน ซึ่งจะเหมาะกับการวางแผนแบบรวมศูนย์ แผนเชิงปริมาณ แต่ในประเทศที่มีแนวคิดทางการเมืองที่มีผู้แทนต่างระดับ เน้นประชาชนทุกส่วนตัดสินใจโดยตรงผ่านตัวแทนแต่ละระดับ จะเหมาะกับแนวคิดการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning)

4) การปรับขยายโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษา ในระบบการศึกษาโดยทั่วไปจะมีระบบบริหารแบบระนาบ ซึ่งโครงสร้างของระบบบริหารการศึกษา จะสอดคล้องกับการจัดการศึกษาแต่ละประเภท จะมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นในแนวดิ่ง เช่น ระดับโรงเรียน สถาบันการศึกษา ระดับท้องถิ่น ระดับส่วนกลาง หรือรัฐบาลกลาง การตัดสินใจในระบบการบริหารระดับต่างๆ จึงมีผลกระทบต่อระบบการศึกษาแต่ละระดับ จึงทำให้ดูเหมือนว่าการตัดสินใจ และการวางแผนเป็นเรื่องเดียวกัน จึงเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่แน่นอน ข้อมูลต่างๆ สภาพต่างๆ ของโรงเรียนจะมีผลกระทบต่อตัดสินใจด้วย อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของส่วนกลาง เมื่อส่งมาถึงโรงเรียนในระดับปฏิบัติการก็จะมีคามซับซ้อนยุ่งยาก

5) ความสนใจโดยเฉพาะของผู้รับผิดชอบการวางแผนการศึกษา โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งคือ นักเศรษฐศาสตร์ นักสังคมศาสตร์ ซึ่งแผนการศึกษาส่วนใหญ่จะมาจากเชิงปริมาณสู่คุณภาพ ทำให้แผนการศึกษาที่ได้ขึ้นอยู่กับทัศนะว่าจะไปในทิศทางใด

ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก เพราะการวางแผนจำเป็นต้องใช้ความสอดคล้องกันของสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานงานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

4. การวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา

คอตเลอร์ และ เมอร์ฟี (Kotler and Murphy. 1981) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาด ที่มีชื่อเสียง ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาแนะนำเสนอในวงการการศึกษา โดยได้เขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning for Higher Education สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการพัฒนา และดำรงไว้ซึ่งยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม ระหว่างองค์กร และโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis) 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis) 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) 4) การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) 5) การออกแบบองค์กร (Organization Design) 6) การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

ปีเตอร์สัน (Peterson. 1980 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught. 1992) ได้กล่าวว่า

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) การประเมิน หรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่จะเกิดกับสถานศึกษา 2) การประเมินภายในสถานศึกษา (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถานศึกษา 3) การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่มีต่อชุมชน 4) การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของยุทธศาสตร์ หรือทิศทางของสถานศึกษา จากปัจจัย 3 ข้อดังกล่าว

การวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา คือการศึกษาสภาพของสถานศึกษา กำหนดทิศทางของสถานศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา กระบวนการทุกขั้นตอนต้องสร้างการมีส่วนร่วมโดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

จุดเริ่มต้นของการวางแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา คือการศึกษาสภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา เพื่อจะได้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางพัฒนาสถานศึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สามารถกำหนดขั้นตอนสำคัญได้ 3 ขั้นตอนคือ

- 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT)
- 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งได้แก่

- บุคลากรของสถานศึกษา
- ผู้ปกครองนักเรียน
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน
- บุคลากรอื่นที่สถานศึกษาเห็นควร

บุคลากรทุกฝ่ายที่ได้ร่วมมือกัน จะเป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลต่างๆ ที่ทำให้สามารถสะท้อนสภาพของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้องนับแต่ขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงาน เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นส่วนสำคัญของการกำหนดกรอบในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การศึกษาสภาพสถานศึกษา (SWOT)
 - วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
 - วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - ประเมินสภาพสถานศึกษา
- 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
- กำหนดวิสัยทัศน์
 - กำหนดพันธกิจ
 - กำหนดเป้าประสงค์
 - กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลัก
- 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
- กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 4 ข้อ คือ
- การเสนอสภาพปัจจุบันและการคาดคะเนในอนาคตเกี่ยวกับโอกาสและการเสี่ยง
 - กำหนดความต้องการขององค์กรที่มีผลมาจากจุดแข็ง และจุดอ่อน
 - คำนึงส่วนบุคคลและความมุ่งมั่นของการบริหาร
 - ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม

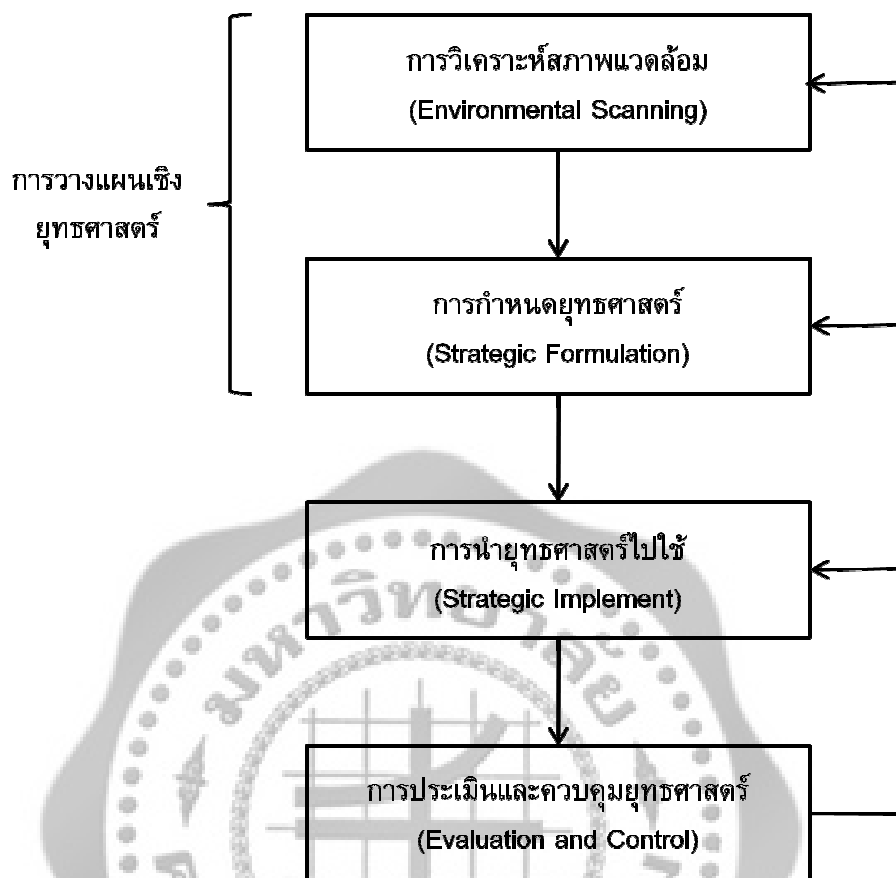
4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการให้บุคลากร รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) การริเริ่ม และกำหนดให้มีการตกลงร่วมกันในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 2) การกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ บทบาท และขอบข่ายงานของสถานศึกษา
- 3) การวินิจฉัยภารกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา
- 4) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษา
- 5) การระบุความต้องการในการพัฒนาสถานศึกษา
- 6) การศึกษาแนวโน้มของการพัฒนาในชุมชน ท้องถิ่น จังหวัด ที่สถานศึกษาตั้งอยู่
- 7) การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา
- 8) การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษา
- 9) การกำหนดกิจกรรม โครงการให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษา
- 10) การกำหนดสภาพความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม
- 11) การจัดทำโครงการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา

4.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

การวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: Hunger and Wheelen. (1996). *Strategic Management*. p. 114.

4.3 การศึกษาสภาพแวดล้อมสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิต และบริการ บุคลากรประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารจัดการ ฯลฯ โดยที่ในการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นจะเกี่ยวข้องกับ 2 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดยุทธศาสตร์

4.3.1 การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

ต้องพยายามเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆแหล่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบและสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน โดยวิธีที่จะเก็บข้อมูลนั้นควรใช้วิธีการที่หลากหลายเช่น การ

สำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์จากหลักฐานและร่องรอยที่ปรากฏในสถานศึกษา

ปัจจัย (Input) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาคือ

- 1) บุคลากร (Man) ถ้าสถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ และคุณภาพ ก็จะกลายเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าสถานศึกษาขาดแคลนครูและบุคลากร หรือบุคลากรไม่มีคุณภาพ สถานการณ์เช่นนี้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนในเรื่องของบุคลากร
- 2) เงิน (Money) ถ้าสถานศึกษามีเงินเพียงพอในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้ว ก็จะถือเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าขาดแคลนเงินและเป็นสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน
- 3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) หลักการพิจารณาก็คล้ายกับบุคลากร และเงินคือ ถ้ามีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ และมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษาก็ถือว่าเป็นจุดแข็ง
- 4) การบริหารจัดการ (Management)

4.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรโดยอ้อม ผู้บริหารสูงสุดไม่มีบทบาทในการควบคุมหรือตัดสินใจได้ เช่น สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ฯลฯ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545ก : 40) กรมสามัญศึกษา (2545: 35) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนยุทธศาสตร์ว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (School Environment) ในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ในด้านที่อาจเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรคหรือภัยคุกคามไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น

4.3.2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร แบ่งเป็น 6 ประเภทคือ ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคน และอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น หากในสังคมมีแต่ผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจการรักษาพยาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

การเมืองและกฎหมาย (Politic and Law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์กรต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อม และขณะเดียวกันส่งผลนางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเลเซอร์ทำให้ Compact Disc ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้าน Biotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยารักษาโรค

วัฒนธรรมและสังคม (Socioculture) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการศึกษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

เศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomics) ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลงจะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment) หมายถึง ผลกระทบอันเกิดจากระดับโลก ไม่ว่าจะเศรษฐกิจ การเมือง แนวคิด หรือการกระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาหารพาสตีฟูดขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

4.3.2.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)

เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

การคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและมาแย่งส่วนตลาด (Market Share) ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้ออาจรวมกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่มีขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อรู้ข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100% ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) มีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาต้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

การคุกคามของสินค้าที่ใช้แทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่ก็เกิดขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่มๆ ที่เคยใช้กัน

ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือกึ่งผูกขาด

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ภายนอกโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน มี 2 ลักษณะ คือ (กรมสามัญศึกษา, 2545: 36)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ซึ่งนิยมจำแนกออกเป็นปัจจัยหลักๆ 4 ด้าน คือประการที่หนึ่ง ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors) เช่น โครงสร้างประชากรเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน ประการที่สอง ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น ผลผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจโรงเรียน ประการที่สาม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น โครงสร้างรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวก และเชิงลบต่อภารกิจโรงเรียนและประการสุดท้าย ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมืองเสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทางการบริหาร ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวก และเชิงลบต่อภารกิจโรงเรียน

2) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในแง่ของกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เช่น สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของโรงเรียน ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์ และผู้รับบริการ (ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ฯลฯ) ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของโรงเรียนรวมทั้งเจตคติของประชาชน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกจะบ่งบอกถึงโอกาส หรืออุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่จะเกิดขึ้นหรือมีผลกระทบกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 1-24) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกไว้ว่า ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อม คือ การติดตามประเมินและแจกแจงข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่บุคลากรหลักภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก: 40-41) กล่าวว่าไว้ว่าสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบายขององค์กร ผลผลิต และการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน และการบริหารจัดการ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในจะบ่งบอกจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็งขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรเห็นว่าเป็นข้อดีในการทำงานหรือลักษณะสำคัญที่แสดงถึงศักยภาพขององค์กร เช่น ทักษะ ความชำนาญการพิเศษ แหล่งทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน ผลงานรวมถึงผลจากการที่ได้ร่วมทำงานกับพันธมิตร จุดอ่อนขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรยังขาดแคลนหรือบกพร่อง เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น หรือเป็นเงื่อนไขที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบ เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจนปัญหาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกการบริหารที่ลุ่มลึกและชาญฉลาด ขาดทักษะที่จำเป็น เครือข่ายการทำงานไม่เข้มแข็ง

4.3.3 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ข: 32) ได้เสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา
- 2) ผลผลิตและการบริการ (Product and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
- 3) บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
- 4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
- 5) วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
- 6) การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมได้ หากองค์การมีความสามารถ ก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายใน หมายถึงทรัพยากรที่องค์การเป็นเจ้าของ และใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็ง และ จุดอ่อนขององค์การ จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์สามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญ ของความสามารถขององค์การ ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากร ที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้อยู่ในสถานะที่เหนือกว่าคู่แข่งเช่น มี สินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์การไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์การอื่นหรือเป็น สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์การมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสีย อำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์การมีจุดแข็ง อะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้จัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัย ความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก

1) ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อๆ ว่า C.S.F. เป็น ปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ

ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์การทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเรา ดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มี ขยาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หากดำเนิน ธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือ ประสิทธิภาพการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้า และผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึงฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการ แข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันมีขนาดใหญ่พอกๆ กัน ฐานรางวัลการแข่งขันคือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็น บริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมานาน ฐานะทางการแข่งขันคือ การเป็นผู้ตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) บริษัทเล็กๆ จะคอยติดตามการ เคลื่อนไหวของบริษัท IBM ทุกๆ การเคลื่อนไหวของ IBM เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบกับคอมพิวเตอร์ของ IBM อยู่เสมอ

การพัฒนา องค์การ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารให้การบริหารงาน ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์การจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะ เก่าล้าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์การที่ปรับเปลี่ยนอยู่ เสมอๆ จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

2) ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ลูกโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์กรมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับก็คือ ผลการประกอบทางการเงิน (Financial Performance) ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์กรเป็น 2 กิจกรรมคือ

กิจกรรมข้างต้น (Primary Activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์กรต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่ง การจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า Inbound Logistic กิจกรรมที่สองการผลิตหรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม ลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า Outbound Logistic กิจกรรมที่สี่คือ การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เช่นการวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริมการขาย การจัดทำหน้าขาย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจูงใจพนักงานขาย กิจกรรมที่ห้าคือบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดีไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ระบบงาน และข้อมูลต่างๆ เรียกว่า Firm Infrastructure

กิจกรรมที่สอง ได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์กร

กิจกรรมที่สามคือ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ๆ

กิจกรรมที่สี่คือ การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

3) กระบวนการและระบบงานหลัก (Core Process and System) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอากิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแยกเป็น 2 กระบวนการและระบบคือ

กระบวนการขั้นต้น (Primary Process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ กระบวนการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา

กระบวนการที่สองคือ การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาตนเอง

กระบวนการที่สามทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (Order Fulfillment) แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น กระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ผลิตตารางการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งจนสินค้านั้นใช้ได้

ระบบสนับสนุน (Support System) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ

ระบบแรก การใช้เงินทุน (Capital Resorting) เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดหาและจัดสรรเงินทุนให้กับกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม

ระบบที่สองคือ การใช้คน (Human Resorting) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น

ระบบที่สามคือ การใช้ข้อมูล (Information Resourcing) การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนี้จึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน

ระบบที่สี่คือระบบควบคุม (Control System) ระบบควบคุมคือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงิน แต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 184) กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT ว่าวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กร และกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย SWOT ย่อมาจาก คำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats โดย Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถ และสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี ในขณะที่ Weaknesses คือจุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี Opportunities คือโอกาส หมายถึง ปัจจัยสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และ Threats คือ อุปสรรค

หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการหรือ เครื่องมือการวางแผนยุทธศาสตร์ที่รู้จักและการใช้กันอย่างแพร่หลายในกิจการ และลักษณะงาน ต่างๆ

การประเมินสถานภาพขององค์กร โดยนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพของ องค์กรในปัจจุบัน โดยนำมาหาค่าสถิติ และทำกราฟ เพื่อพิจารณาสถานภาพขององค์กรว่าควรจะ พัฒนา ปรับปรุง สร้างเสริม หรือยุบเลิก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก: 44-45) กล่าวว่าโดยทั่วไปการพิจารณาสภาพองค์กรจะเป็นลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังนี้คือ เอื้อและ แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง กลยุทธ์ที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์สร้างความเจริญเติบโต ประการต่อมา เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีปัจจัย ภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาจะทำให้ สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง ประการที่สามไม่เอื้อแต่ แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษา มีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัย ภายนอกที่เป็นปัญหาดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก ประการสุดท้าย ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการ พัฒนาสถานศึกษา และขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือว่าเป็น สถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

4.4 การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นการระบุเป้าหมายปลายทางที่สถานศึกษา จะเดินไปให้ถึง ซึ่งมีความสำคัญต่อการเลือกยุทธศาสตร์ เพราะตัวเป้าหมายปลายทางที่ไม่มีความ ชัดเจนประกอบกับสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง จะทำให้ยุทธศาสตร์ที่เลือกไม่ สามารถพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้นการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ สำคัญจะขาดไม่ได้ สำหรับเครื่องมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

4.4.1 วิสัยทัศน์

4.4.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ภาพของสถานศึกษาในอนาคตที่เราอยากเห็นหน่วยงานหรือผลงานของเรา เป็นอย่างไร และอยากให้คนอื่นพูดถึงหน่วยงานหรือผลงานของเราในอนาคตอย่างไร ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องของอนาคตเป็นภาพจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนใน หน่วยงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545

ข: 52) ซัยลิต์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 1-5) ให้ความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็นหรือจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต หรือสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง (หรือหลายอย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น จะมีในอนาคต

4.4.1.2 ความจำเป็นของวิสัยทัศน์

การเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อน รวดเร็ว และรุนแรงของสภาพแวดล้อมสังคมโลก เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต้องมีวิสัยทัศน์เพราะหน่วยงานที่สามารถคาดคะเนสภาพหน่วยงานในอนาคตได้ชัดเจนและรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อม และหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้ลดความล้มเหลวหรือความเสี่ยงในการทำงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องชี้นำหน่วยงานไปสู่อนาคต นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความฝันแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นหน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น เป็นหน่วยงานที่พึงปรารถนาและบุคลากรจะเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่น ในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อเขาได้มีส่วนร่วมกำหนดฝันร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545ก: 47-48) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544: 71) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า “สิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถปรับตัวและนำคนอื่น ๆ เผชิญความเปลี่ยนแปลงได้ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว”

4.4.1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่พบในปัจจุบันมีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมาย ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์กร กล่าวคือถ้าเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการแข่งขันสูงมีความต้องการเป็นผู้นำในด้านการตลาด ข้อความวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาส่วนใหญ่บ่งบอกถึงคุณภาพการศึกษาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนกรมสามัญศึกษา (2545: 69) ได้กล่าวสรุปถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีว่า มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความ เป็นเลิศขององค์กร ต้องทำหายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร คำนี้ถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ ประการที่หนึ่งย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว ประการที่สอง มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษา ปัจจุบัน และนำผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพประการที่สามวาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ประการสุดท้ายกำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นข้อความที่

สิ้น กระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม จากแนวคิดวิสัยทัศน์นี้จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพฝันหรือจินตนาการของทุกคนที่ต้องการเห็นในอนาคต ซึ่งการจะเห็นได้นั้น บุคลากรจะต้อง มุ่งมั่นปฏิบัติงาน ต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและร่วมสร้างสรรค์งานเพื่อให้ วิสัยทัศน์เป็นจริง

4.4.2 พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ สิ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงดังนั้นพันธกิจจึงต้อง บ่งบอกบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า พันธกิจที่ดีบ่งบอก ถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการ จะได้รับประโยชน์ว่ามีอะไรบ้างและต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ กรมวิชาการ (2544: 38) ได้ให้ความหมายของพันธกิจว่า คือข้อความที่แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินการเพื่อ บรรลุถึงวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดภารกิจ / พันธกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลของการก่อตั้ง กิจการ ขอบเขตของกิจการที่มุ่งประสิทธิภาพ มาตรฐานและพฤติกรรมในการดำเนินงาน ตลอดจน ปรัชญาหรือความเชื่อต่างๆที่เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุดต่อผู้รับบริการกรมสามัญศึกษา (2544: 69) ได้กล่าวถึงความหมายของพันธกิจว่า หมายถึงแนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้าน ค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และ ขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร สรุปได้ว่า พันธกิจ คือ สิ่งที่องค์กรหรือสถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการโดยกำหนดเป็นบทบาทหน้าที่ที่จะทำเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ให้ได้

4.4.2.1 ความสำคัญของพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำ หรือจะทำในอนาคตแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกำหนดทิศทาง การทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและ ความซ้ำซ้อนในการทำงาน

4.4.2.2 ลักษณะของพันธกิจ

พันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่า มีความแตกต่างจากที่อื่นที่มี ลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับจากการ ดำเนินพันธกิจ หน่วยงานจะมีพันธกิจที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ ถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารซับซ้อน พันธกิจก็มีมากและ หลากหลายมีขอบข่ายกว้าง ข้อความที่เป็นพันธกิจ ก็จะเป็นลักษณะกว้างที่บ่งบอกถึงลักษณะ ภารกิจ และถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กก็มีพันธกิจน้อยแต่ระบุชัดเจนว่าผลผลิตหรือบริการอะไร มีกลุ่มเป้าหมายคือใคร สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็กพันธกิจที่ ระบุส่วนใหญ่นำมาใช้ในการให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ, 2545ก: 54) กรมสามัญศึกษา (2544: 69) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

ควรครอบคลุมสาระดังนี้ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร หลักการพื้นฐานขององค์กร

4.4.3 เป้าประสงค์ (Corporate Objectives Goals)

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน (กรมสามัญศึกษา 2544: 72) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก: 56) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เป้าประสงค์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินการได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น

4.4.4 แผนที่ความคิด (Mind Map)

เป็นทฤษฎีในการนำเอาสมองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ ทฤษฎีนี้คิดขึ้นโดย โทนี บูซาน (Tony Buzan) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ในปัจจุบัน ทฤษฎีของโทนี บูซาน ได้รับความนิยมสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะการนำมาช่วยในการเขียนแผนที่ความคิด

4.4.4.1 ความหมายของแผนที่ความคิด

การเขียนแผนที่ความคิดเป็นวิธีการช่วยบันทึกความคิดเพื่อให้เป็นภาพความคิดที่หลากหลายมุมมองที่กว้าง และชัดเจนกว่าการบันทึกที่เราคุ้นเคย โดยยังไม่จัดระเบียบความคิดใดๆ ทั้งสิ้น เป็นวิธีการที่สอดคล้องกับโครงสร้างการคิดของมนุษย์ที่บางครั้งสมองจะกระโดดออกนอกทางขณะที่กำลังคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การทำให้สมองได้คิดได้ทำงานตามธรรมชาติ นั้น มีลักษณะเหมือนต้นไม้ที่แตกกิ่งก้านออกไปเรื่อยๆ

แผนที่ความคิดเป็นแผนผัง (Diagram) ใช้เพื่อแสดงคำหรือแนวความคิดมนุษย์ที่แผ่ออกจากศูนย์กลาง ใช้การสื่อความหมายด้วยข้อความและรูปภาพ คล้ายการแตกกิ่งก้านของต้นไม้ แผนที่ความคิดถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นจุดกำเนิด หรือจุดเริ่มต้นในการทำงานต่างๆ การจินตนาการต่างๆ โดยแสดงออกมาในลักษณะการเขียนเรื่อง ต่อ โยงคำ ภาพ สัญลักษณ์ สี มีเส้นลูกศรแทนความสัมพันธ์ในลักษณะและทิศทางใด ในบางครั้งมีการเน้นและแจกแจงเนื้อความด้วย รวมทั้งมีการวาดรูปประกอบ

4.4.4.2 ประโยชน์ของแผนที่ความคิด

- 1) สร้างจากสิ่งที่เป็นนามธรรมสู่รูปธรรม
- 2) ช่วยในการเรียนรู้ต่างๆของมนุษย์
- 3) ใช้แก้ปัญหาต่างๆในชีวิตประจำวันได้ดี
- 4) ใช้เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจในกรณีที่มีทางเลือกหลายทาง

4.4.4.3 ประโยชน์ของแผนที่ความคิด

- 1) ใช้วิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Thinking, SWOT Analysis)
- 2) ใช้สรุปรายงานการประชุม (Meeting Minutes)
- 3) ใช้ระดมความคิดเห็น (Brain Storming)
- 4) ใช้ประกอบการเรียนการสอน (Teaching)
- 5) ใช้วางแผนโครงการ (Project Planning)
- 6) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์การตลาด (Marketing Plans)
- 7) ใช้วางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- 8) ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ แนวคิด (Capture Tacit Knowledge)
- 9) ใช้สรุปแนวคิดเชิงประดิษฐ์ และการคิดล่วงหน้า (Creative and

Critical Thinking)

- 10) ใช้สร้างผังงานต่างๆ เช่น ผังองค์กร ผังก้างปลา ฯลฯ

4.4.4.4 ขั้นตอนการเขียนแผนที่ความคิด

ขั้นตอนที่ 1: การค้นหาความสัมพันธ์ (Look for relationships)

การเริ่มต้นทำแผนที่ความคิด เราควรจะต้องเตรียมกระดาษขึ้นมา 1 แผ่น โดยเขียนตามแนวนอนของหน้ากระดาษ (Landscape) นอกจากนี้ ควรมีดินสอสี (หรือปากกาเมจิก) หลายๆ สี เพื่อสะดวกต่อการสังเกตแนวคิดต่างๆ ที่เราใช้ดินสอสีแต่ละสีบันทึกแนวคิดแต่ละแนวคิดของเราลงไป (ทั้งนี้เพื่อให้เรามองเห็นได้อย่างชัดเจนและโดยทันทีถึงความสัมพันธ์กันของแนวคิด และเพื่อลากเส้นเชื่อมที่โยงกับแนวคิดที่สัมพันธ์กัน ภายหลังจากที่เราได้จัดบันทึกความคิดลงไปจนเกือบเต็มหน้ากระดาษแล้ว) ใช้เส้น, สี, ลูกศร, กิ่งก้านที่แผ่ขยายออกไปจากศูนย์กลางแนวคิด หรือวิธีการอื่นๆ ที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่เกิดขึ้นมาบนแผนที่ความคิดของเรา ความสัมพันธ์กันเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อความเข้าใจข้อมูลใหม่ๆ หรือช่วยในการก่อรูปโครงสร้างแผนงานต่างๆ ขึ้นมา ในการสร้างแผนที่ความคิด เราอาจใช้รูปประกอบที่เราเขียนขึ้นมาเองเป็นสัญลักษณ์ก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เรามองเห็น และสร้างความเชื่อมโยงทางความหมายระหว่างแนวคิดต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เราได้ระลึกถึงมันและเข้าใจมัน

ขั้นตอนที่ 2: เขียนอย่างรวดเร็วลงบนกระดาษโดยไม่หยุดหรือสะดุด ไม่มีการตัดสินใจหรือเรียบเรียง (Draw quickly on unlined paper without pausing, judging or editing)

ในกระบวนการเกี่ยวกับการใช้ความคิดต่างๆไป เรามักจะคิดถึงอะไรในลักษณะที่เรียงลำดับกันไปในเชิงเส้น (Linear thinking) แต่การทำแผนที่ความคิดนั้น จะต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดในวิธีการที่ไม่ต้องเรียงลำดับกันไปในเชิงเส้น (Non-linear manner) เราจะต้องปล่อยให้แนวคิด หรือความคิดพุ่งพรูออกมา โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่ามันแปลกประหลาด ปล่อยให้มันเป็นไปอย่างอิสระโดยไม่ต้องมาคอยตรวจตราดูหรือเรียบเรียงมันแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะเรามีเวลา

มากมายเหลือเกินที่จะแก้ไขปรับปรุงข้อมูลต่างๆเหล่านี้ภายหลัง แต่ ณ ขั้นตอนแรกนี้ มันเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะเก็บเอาความเป็นไปได้ทั้งหมด จดลงไปบนแผนที่ความคิด ซึ่งบางครั้ง หนึ่งในความเป็นไปได้ที่คลุมเครือเหล่านั้น อาจกลายเป็นกุญแจสำคัญต่อความรู้ของเราเกี่ยวกับหัวข้อต่างๆ หรือการแก้ปัญหาที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 3: ใช้ตัวอักษรใหญ่หรือตัวหนากว่าปกติ (Use capitals)

สำหรับหัวข้อกลางหน้ากระดาษที่เราทำแผนที่ความคิด และแนวคิดสำคัญ (Key point) ของแต่ละกิ่งที่กระจายออกไปจากศูนย์กลางคล้ายรัศมีของดวงอาทิตย์ แต่ละกิ่งนี้ให้ใช้อักษรตัวหนา เพราะจะง่ายต่อการสังเกตภายหลัง อย่างไรก็ตาม เราอาจจะต้องเขียนอะไรลงไปเพื่อเป็นการขยายความ มีบางคนที่ทำเช่นนี้เมื่อเขาได้กลับมาดูแผนที่ความคิดของตนเองอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 4: วางแนวคิดหลักเอาไว้ตรงกลางหน้ากระดาษ (Put main idea in the center)

คนส่วนใหญ่จะวางกระดาษตามแนวนอน (Landscape) ในการเขียนแผนที่ความคิด เพราะในเชิงจิตวิทยา กระดาษตามแนวนอนจะให้ความรู้สึกผ่อนคลายกว่าแนวตั้ง และไม่รู้สึกรู้ว่าถูกบีบด้วยความแคบของเนื้อที่กระดาษ จากนั้นก็บันทึกแนวคิดหลักหรือหัวข้อที่เราจะทำแผนที่ลงไปตรงกลางหน้ากระดาษ การทำเช่นนี้ จะช่วยให้เรามีพื้นที่ว่างมากมายอยู่รอบๆ เพื่อจะขยายกิ่งก้านแนวคิดที่เกิดจากศูนย์กลางต่อๆมาได้อย่างสะดวก แม้ไปได้ทุกทิศทาง

ขั้นตอนที่ 5: ปลดปล่อยเนื้อที่ว่างของกระดาษไว้มากๆ (Leave lots of space)

แผนที่ความคิดที่มีประโยชน์เป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับการเพิ่มเติมแนวคิดหรือความคิดลงไปภายหลังหลายๆครั้งในแต่ละโอกาส หลังจากการเขียนแผนที่ความคิดขึ้นมาครั้งแรกแล้ว เราอาจต้องหวนกลับไปหามันอีก ทั้งนี้เพราะ เราเกิดความคิดเพิ่มเติมขึ้นมาโดยบังเอิญ หรือไปสะดุดอะไรเข้าแล้วนึกถึงมันขึ้นมาได้ เราจึงอยากจะไปเพิ่มเติมหรือขยายแผนที่ ด้วยเหตุผลนี้ จึงเป็นความคิดที่ดีที่เราจะปล่อยให้มีพื้นที่ว่างมากๆ เพื่อสะดวกแก่การเพิ่มเติมเสริมแต่งในภายหลัง

4.5 การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา

ยุทธศาสตร์นั้นเป็นแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวทาง และแนวปฏิบัตินั้นก็เนื่องจากยุทธศาสตร์มีหลายระดับ ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ระดับบน ก็เป็นแนวคิด แนวทางว่าหน่วยงานจะเดินไปในทิศทางใด แต่ถ้าจะให้ตอบคำถามว่าเดินอย่างไร ต้องเป็นยุทธศาสตร์ระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติ

การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เทคนิคการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิค SWOT เป็นต้น ผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องทำการศึกษา

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนด ยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545ก: 60-61)

ในวงการธุรกิจนั้น มักแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับคือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

4.5.1 ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy)

เป็นยุทธศาสตร์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่า สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (Doing the Right Things)

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะขยายตัว คงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิม หรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่น ถ้าขยายตัวภายใน หรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไร จึงจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรได้

4.5.2 ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน (Business Strategy)

เป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน และสอดคล้องยุทธศาสตร์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอก ว่ามีโครงการหรืองานใด ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการแข่งขัน เป็นยุทธศาสตร์ที่ช่วยทำให้เกิดการเปรียบเทียบคู่แข่ง

4.5.3 ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

เป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน และสอดคล้องยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน เป็นยุทธศาสตร์ที่บ่ง บอกว่า มีกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และระดับองค์กร โดยเป็นยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ทั้งสามระดับ ต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ยุทธศาสตร์ขององค์กรส่วนใหญ่จะประกอบด้วยทั้ง 3 ระดับ แต่ในองค์กรขนาดเล็กการแบ่งยุทธศาสตร์ ในระดับต่าง ๆ อาจมองเห็นไม่ชัดเจน โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และระดับแผนงานจะ ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นในองค์กรขนาดเล็ก ยุทธศาสตร์อาจมี 2 ระดับ คือยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ข: 64) ได้ กล่าวถึงลักษณะของยุทธศาสตร์ที่กำหนดว่า มี 4 ประเภท คือ

ประเภทที่หนึ่ง ยุทธศาสตร์สร้างความเจริญเติบโต เป็นยุทธศาสตร์ที่เอื้อและแข็งโดยขยาย กิจกรรมหรือดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ประเภทที่สอง ยุทธศาสตร์ความถนัด เป็นยุทธศาสตร์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงาน เฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

ประเภทที่สาม ยุทธศาสตร์รักษาเสถียรภาพ เป็นยุทธศาสตร์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือก ดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

ประเภทที่สี่คือ ยุทธศาสตร์การตัดทอน เป็นยุทธศาสตร์ที่ไม่เอื้อ และอ่อน โดยการทบทวน การกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือการจัดทำตารางสัมพันธ์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ระดับ กล่าวคือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในเพื่อหายุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 66)

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต ในกรณีนี้จึงประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-Level Strategy) ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้ยุทธศาสตร์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้บรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น ยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ในการแบ่งยุทธศาสตร์ของหน่วยงานออกเป็นกี่ระดับนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อน ยุทธศาสตร์การดำเนินงานก็ต้องการบางระดับออกเป็น 3 ระดับดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่ถ้าหน่วยงานมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่ง โยไม่ซับซ้อนมากนัก ยุทธศาสตร์อาจแบ่งเป็น 2 ระดับก็เพียงพอ นั่นคือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

ตามปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น จะนำแผนยุทธศาสตร์มาทำเป็นแผนปฏิบัติการ และในขณะเดียวกันหากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานนั้นๆเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและทีมงานคงจะต้องทำแผนเฉพาะกิจขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

หากนำภารกิจทางการศึกษา มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ก็สามารถทำได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตัวอย่างยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
เร่งรัดการให้บริการการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง	1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลนักเรียนรายบุคคล 2. ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร หน่วยงานอื่น เข้ามาจัด การศึกษา หรือมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา 3. ส่งเสริมให้มีการจัด การศึกษาในรูปแบบที่ หลากหลาย	1. การสำมะโนนักเรียน 2. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ในการเก็บข้อมูล 1. การสร้างความเข้มแข็งให้ ชุมชนโดยการให้ความรู้ 2. การสร้างเครือข่ายจัด การศึกษา 1. การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนเชิง รุก 2. การนำร่องจัดการศึกษา รูปแบบต่าง ๆ

ที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. p. 36.

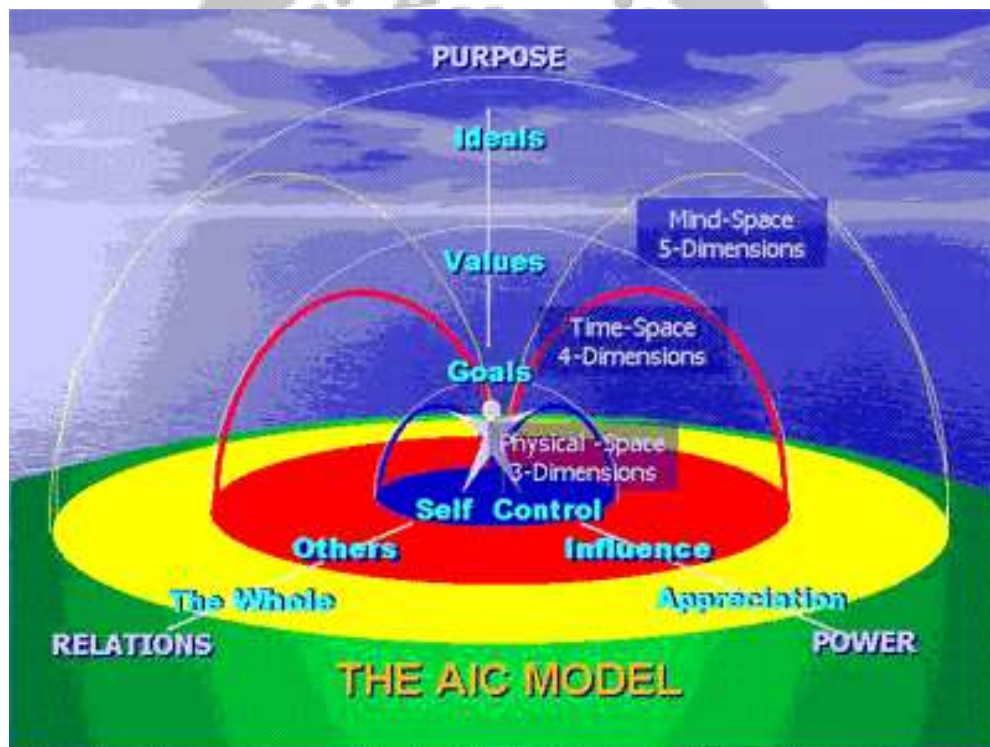
5. เทคนิค AIC

การค้นหาวิธีการบริหารและการจัดการเพื่อส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีการ เรียนรู้ ร่วมกันในการกระทำนั้นได้มีคนพยายามค้นคว้าวิธีการโดยการพัฒนาและวิจัยมากกว่า 50 ปี จน กลายมาเป็นเครื่องมือที่เรียกว่า AIC โดยแรกเริ่มเกิดจากนางทูริต ซาโต้ (Turid Zato) นัก เศรษฐศาสตร์ชาวนอร์เวย์ ผู้ศึกษาวิธีการบริหารการจัดการโครงการเมื่ออ่านพบบทความของ วิลเลียม สมิธ (William E. Smith) นักคิดชาวอังกฤษ และได้เข้าถึงกระบวนการคิดในการบริหารการ จัดการที่ตนได้แสวงหาจึงไปพบนายวิลเลียมก็เกิดความประทับใจและทั้งคู่ก็ได้ใช้ชีวิตร่วมกันด้วย ความพยายามของ ทั้งสองที่ค้นคว้าและวิจัยจนค้นพบวิธีการบริหารและจัดการ AIC ที่นำมาใช้ ใน การฝึกอบรมจึงได้เกิดเป็นสถาบัน ODDI (Organizing for Development: International Institute) โดยในประเทศไทยสถาบันวิจัยสื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้เป็นสถาบันแรกที่น่าวิธีการมา ใช้เมื่อปี พ.ศ.2533 รวมทั้งสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PTA) สำนักงานประกันสังคม กรุงเทพมหานคร กรมการพัฒนาชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันทางการศึกษาได้ร่วมดำเนินงาน และนำไปสู่การพัฒนาประเทศไทยตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบัน

William E. Smith ได้นำกระบวนการ AIC มาใช้กับโครงการของ World Bank ในประเทศ โคลัมเบียเป็นครั้งแรกในปี 1985 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในโครงการที่มีหลาย หน่วยงานมาร่วมกันดำเนินการในโครงการผลิตกระแสไฟฟ้า ซึ่งจากประสบการณ์ที่ วิลเลียม สมิธ

ใช้แนวคิดนี้กับการบริหารโครงการที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ ฟังฟังหลายองค์กร และประสบความสำเร็จ ในการผสมผสานความเข้าใจ ความร่วมมือ และผลดำเนินงาน ที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งผ่านการยอมรับว่า ประสบความสำเร็จ เป็นอย่างดีกว่าสิบปี ในโครงการขนาดใหญ่ ทั่วทุกมุมโลก จากผลการวิจัยของ World Bank ล่าสุดปี 2547 แนวคิดนี้เรียกว่า AIC, Appreciation, Influence and Control ซึ่งอาศัยพลังหลักทั้งสามนี้ ในการขับเคลื่อนองค์กร

หากจะทำความเข้าใจกับ Model นี้อย่างย่อๆ จากภาพประกอบ 4 สามารถบอกเราว่า ตัวเรายู่ภายใต้สภาพแวดล้อมอะไรบ้างในองค์กร เริ่มตั้งแต่ภายนอกสุดเลยก็คือ Purpose หรือเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละที่ อาจเรียกว่าเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ขององค์กรก็ได้ ถ้าเป็นแนวคิดด้านการพัฒนา จะมองเป็นเรื่องของความมั่งคั่ง หรือความเท่าเทียมขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาแต่ละพื้นที่ จะเห็นได้ว่า Purpose ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อองค์กรอย่างไร นั่นคือ Purpose เป็นตัวสร้างสนามพลัง (Power) ที่ส่งผลต่อทุกระบวนการในองค์กร



ภาพประกอบ 4 แบบจำลอง AIC

ที่มา: Smith W. E. and Davis E.B. (2004). *Transforming Organizations and Leaders: The AIC Process, a Five Dimensional Power Systems Framework.*

สนามพลังนอกสุดบอกเราว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องเริ่มทำความเข้าใจ และซาบซึ้งกับ Purpose ให้ได้ก่อน ซึ่งเป็นกระบวนการแรกๆ ที่เรียกว่า Appreciation นั่น คือทำอย่างไรให้ทุกคนมอง

เป้าหมายเดียวกัน ในทางอารมณ์ในที่นี้จะไม่ใช่แค่การบอกเป้าหมายแบบตัวเลข แต่จะหมายถึงให้ทุกคนมีความรู้สึกเห็นคุณค่าของ Purpose นี้ให้ได้ก่อน ในการสร้างทีมขั้นตอนนี้คือ ทำให้ทุกคนเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลต่อชีวิตการทำงานของพวกเขาอย่างไร โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนไม่มีใครอยากเป็นทุกข์ เพราะความขัดแย้งในที่ทำงาน แต่ทำอย่างไรที่จะให้มีคนเริ่มก่อนเท่านั้น ดังนั้นกิจกรรมที่สร้างความรู้สึก ผ่อนคลาย สนุกสนาน ให้แก่อคิด ฯลฯ ถือว่ายังอยู่ในขั้นตอนของ Appreciation เท่านั้น

ในภาพประกอบ 4 จะเห็นว่ามิมิติที่ซ่อนอยู่ด้านบนที่เรียกว่า IDEAL หรืออุดมคติ ดังนั้นจุดมุ่งหมายหรือ Purpose ในขั้นตอนของ Appreciation เป็นการมองเป้าหมายในองค์กรแบบอุดมคติ ซึ่งอาจเป็นจริง หรือไม่ก็ได้ และเป็นมิติที่ 5 ที่เรียกว่ามิติที่มองไม่เห็น การสร้างให้เกิดอุดมคติร่วมกันจึงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำก่อนอื่น หากจะสร้างทีมงาน กิจกรรมที่จะส่งเสริมเรื่องนี้ได้นั้นเราจะต้องมีความรู้ในเรื่องการทำงานของสมองอีก ซึ่งการสร้างความรู้สึกแบบอุดมคติจะใช้สมองซีกขวา ซึ่งเป็นสมองด้านจินตนาการ ความรู้สึก และอารมณ์ ดังนั้นจะต้องกำหนดกิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นเรื่องของการสร้างอารมณ์ โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคของการวาดภาพทีมงานหรือเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ฯลฯ ในอุดมคติออกมา

นอกจากนี้ การสร้าง Appreciation จะไม่มีมิติเรื่องของเวลานั้นคือ ต้องมองไปในอนาคต และเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นเลย (อุดมคติ) รวมทั้งเป็นเรื่องของภาพรวมไม่ติดที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่มองทุกส่วนรวมเป็นหนึ่งเดียว ไม่มีขอบเขตกำแพงแบ่งแยกใดๆ ทั้งสิ้น

สนามพลังถัดมาคือ Influence ซึ่งจะบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง หรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ในที่นี้ Purpose หรือจุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือการมีค่านิยม (Value) ร่วมกัน โดยจะมีเรื่องของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยไม่ถึงขั้นที่จะสามารถควบคุมกันได้ อธิบายได้ในแง่ของทีมงานก็คือ ในขั้นตอนนี้เราต้องสร้างเงื่อนไข ปัจจัยที่ทีมจะดูแลกันได้โดยต่างต้องมิตค่านิยมที่สอดคล้องกันในการทำงาน เนื่องจากแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพิงต่อกัน ดังนั้นในการสร้างทีมงานที่มีหลายหน่วยงานเราต้องคำนึงถึงจุดนี้เสมอ โดยเฉพาะหน่วยงานต่างสายงาน (Cross functional team) ต้องจับมาสร้างค่านิยมเดียวกันให้ได้ มิฉะนั้นแต่ละทีมจะมีค่านิยมของตนเอง

สนามพลังที่อยู่แก่นกลางคือ Control เป็นกระบวนการที่พิจารณาเป้าหมายส่วนบุคคลที่มองไปรอบๆ และตระหนักถึงเป้าหมายรวมขององค์กรแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นทีมงานควรจะถ่ายระดับของเป้าหมายไปสู่ตัวพนักงานทุกระดับ และวัดผลงานได้ (เพื่อให้สามารถ Control ในสิ่งที่องค์กรต้องการ)

5.1 ความหมายของกระบวนการ AIC

นายแพทย์ประเวศ วะสี และนายไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2542) ได้บรรยายกระบวนการ AIC เป็นวิธีการและเทคนิคในการเอาคนที่ทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบใดระบบหนึ่งเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งจะดำเนินการใน 3 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 A = Appreciation

ขั้นที่ 2 I = Influence

ขั้นที่ 3 C = Control

A-Appreciation คือ การยอมรับชื่นชม (Appreciate) ความคิดเห็นความรู้สึกของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มด้วยความเข้าใจในประสบการณ์ สภาพ และขีดจำกัดของเพื่อนสมาชิกแต่ละคน จึงไม่รู้สึกต่อต้านหรือวิจารณ์เชิงลบในความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสที่จะให้ข้อมูลข้อเท็จจริง เหตุผล ความรู้สึก และการแสดงออกตามที่เป็นจริง เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีมีเมตตาต่อกัน เกิดพลังร่วมกันและความรู้สึกเป็นเครือข่าย เป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

I-Influence คือ การใช้ประสบการณ์/ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนที่มีอยู่ มาช่วยกันกำหนดวิธีการ/ยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์/อุดมการณ์ร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการถกเถียงด้วยเหตุผลทั้งในประเด็นที่เห็นด้วยและขัดแย้งจนได้วิธีการที่กลุ่มเห็นร่วมกัน

C-Control คือ การนำยุทธศาสตร์/วิธีสำคัญ มากำหนดแผนปฏิบัติการโดยละเอียด สมาชิกจะเลือกว่าตนเองสามารถรับผิดชอบในเรื่องใดด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดพันธะสัญญาข้อผูกพัน (Commitment) แก่ตนเองเพื่อควบคุมตน (Control) ให้ปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมายร่วมของกลุ่ม

กระบวนการ AIC เป็นเทคนิคที่ง่ายและสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมสำหรับการวางแผนพิจารณาหมู่บ้าน และกำหนดแผนปฏิบัติทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการระดมความคิดเห็น และขั้นตอนที่จะรวมความคิดเห็นและความต้องการไว้ในแผนได้เพราะในสวนรายละเอียด ของกระบวนการ AIC มีเทคนิควิธีการประชุมระดมความคิดเห็นที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมระดมความคิดเห็นได้ มีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้เข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัดความต้องการและศักยภาพของผู้ระดมความคิดเห็นทุกคน (ชนพรรณ ธานี, 2540: 91)

กระบวนการ AIC ในมิติของการวางแผน (คำแหง แก้วพัฒนา, 2540) อธิบายว่า

- 1) วิธีการระดมความคิดเห็นในการวางแผนโดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มาร่วมคิดหารือและร่วมพลังในเชิงสร้างสรรค์เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนในสังคม
- 2) เทคนิคที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถร่วมกันคิดหากกลยุทธ์เพื่อใช้แก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนโดยเฉพาะปัญหาทางสังคม
- 3) เทคนิค ที่ช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติมีความชัดเจนผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ที่มีความเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบ
- 4) เทคนิค ในการระดมพลังงานสร้างสรรค์ที่เน้นการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการจึงถือว่าเป็นการวางแผนการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเอาชนะปัญหาอุปสรรคในเชิงรุก

5) เทคนิคที่เน้นการรวมความคิดการวิเคราะห์และการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างเป็นประชาธิปไตย

กระบวนการ AIC เป็นกระบวนการที่มีศักยภาพในการสร้างพลังและกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านทั้งชายและหญิง ให้ร่วมพัฒนาหมู่บ้านและจะให้ความสำคัญต่อความคิดและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนบนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียมกันเป็นกระบวนการที่นำเอาคน เป็นศูนย์กลางโดยที่คนผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในชุมชนมาคิดและทำงาน ร่วมกันในรูปของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดในการวางแผนเพื่อ พัฒนาหมู่บ้านเป็นการสร้างแนวทางการพัฒนาโดยตัวประชาชน (อรพิน สพอชคชัย, 2538: 12)

เทคนิค AIC มีปรัชญาหรือความเชื่อที่ว่า

- 1) บุคคลกลุ่มบุคคลในชุมชน องค์กรในชุมชน และสังคม มีพลังงานและพลังปัญญาในการที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคและสร้างสรรค์ชีวิตให้ดีกว่า
- 2) พลังงานยังอยู่อย่างโดดเด่นซึ่งอาจถูกใช้ในเชิงลบกลายเป็นพลังงานที่ใช้ทำลายเอาเราเอาเปรียบและมุ่งเอาชนะหรือเป็นพลังงานในเชิงบวกเป็นพลังงานความรัก
- 3) การพัฒนาจึงจำเป็นต้องมีการจัดการและระดมพลังงานให้เป็นพลังสร้างสรรค์

5.2 หลักการของกระบวนการ AIC

- 1) มีความเป็นกลาง เป็นประชาธิปไตย และเปิดกว้างทางความคิด
- 2) มีทักษะในการจัดประเด็น และประสานความคิด
- 3) สร้างบรรยากาศ และมีเทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ
- 4) มีทักษะ และสามารถรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสามารถสรุปประเด็นได้อย่างถูกต้อง
- 5) มีทักษะในการตั้งคำถามที่ค้นหาคำตอบที่ชัดเจน
- 6) มีทักษะในการจัดการ (Management) และการทำงานเป็นทีม (Team work)
- 7) สามารถสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกัน

5.3 ขั้นตอนการจัดทำ AIC

อรพิน สพอชคชัย (2538) ได้นำเสนอขั้นตอนการจัดทำ AIC รวมทั้งเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาหมู่บ้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจสภาพของหมู่บ้านและการสร้างภาพหมู่บ้านพัฒนา (Appreciation หรือ A) คือขั้นตอนที่สร้างการรับรู้ การเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้อเท็จจริงจากมุมมอง ความเห็น และประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุมวัตถุประสงค์หลักของการใช้เทคนิคในขั้นตอนนี้อยู่ที่การสร้างการยอมรับ และความเข้าใจบุคคลต่างๆ มีการเปิด

โอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกันเป็นประชาธิปไตย และ ร่วมกันหาข้อสรุปที่ทุกคนเข้าใจและยอมรับร่วมกันโดยที่หัวใจของการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้เข้าร่วมการประชุมอย่างเสรีจะช่วยให้อุทิศต่าง ๆ มีความเข้าใจสถานการณ์มากขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดการปรับทัศนคติ และเจตคติ จุดเด่นของขั้นตอนนี้ควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกโดยไม่มีภาวะวิพากษ์วิจารณ์ หรือต่อต้านคัดค้านทัศนคติของชุมชนและมีการมองเห็นการพัฒนาในทางบวกมากกว่าการค้นหาปัญหา โดยให้ผู้ที่เป็นผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์ต่างในหมู่บ้านได้มีโอกาสให้ข้อคิดหลัก การและเหตุผลที่นำไปสู่เป้าหมายของหมู่บ้านที่พึงประสงค์ในอนาคต เป็นการวางแนวทางการพัฒนาที่เน้นความสำเร็จโดยอาศัยจินตนาการที่ไม่จำเป็นต้องถูกจำกัดด้วยสถานการณ์ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีมีความสุขมีพลังมีความหวังร่วมกันในการที่จะปฏิบัติงานหรือเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านให้เป็นหมู่บ้านพึงประสงค์ในอนาคตที่ทุกคนสร้างฝันร่วมกัน (Shared Vision)

2) ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนาหมู่บ้าน (Influence หรือ I) คือการนำความคิด และพลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนมาช่วยในหมู่บ้านหรือชุมชนสามารถกำหนดวิธีการสำคัญหรือโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาที่จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมของหมู่บ้านซึ่งหมายถึงภาพของหมู่บ้านที่พึงประสงค์ในอนาคตได้อย่างมีที่สุที่สุดเท่าที่เวลาและทรัพยากรจะอำนวย การระดมความคิดเห็นในขั้นตอนนี้เป็นความคิดต่อเนื่องจากช่วงของ Appreciation ซึ่งได้มองภาพการพัฒนาหมู่บ้านในลักษณะหมู่บ้านในการกำหนดเป้าหมายโดยที่สมาชิก ทุกคนร่วมกันคิดวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นความสำเร็จการคิดวิธี การมีลักษณะที่สร้างสรรค์มากกว่าการคิดค้นการพัฒนาที่มุ่งแก้ไข ปัญหาเพียงอย่างเดียว แผน งานที่เกิดจากระดมความคิดเห็นมีลักษณะเป็นแผนงานในเชิงรุกมีการเปิดโอกาสให้ สมาชิกที่ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นและกำหนดวิธีการที่จำเป็นที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ เน้นการวิเคราะห์พิจารณาซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องหาข้อมูล เหตุผลมาสนับสนุนโดยวิเคราะห์ร่วมกันว่าโครงการใดบ้างที่มีความสำคัญเหมาะสม ขั้นตอนนี้เปิดโอกาสให้ใช้เหตุผลตอรองและถกเถียงเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่ดีที่สุดเป็นประโยชน์ที่สุดเป็นที่ยอมรับของบุคคลในชุมชนที่เกี่ยวข้องในชุมชนด้วยมากที่สุดเช่นกัน

3) ขั้นตอนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ (Control หรือ C) เป็นการนำเอาวิธีการสำคัญหรือโครงการที่ได้ตกลงและยอมรับร่วมกันมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดว่าโครงการหรือกิจกรรมที่ชาวบ้านร่วมกันคิดจะดำเนินการอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีหลักการและเหตุผลอย่างไรมีวิธีการดำเนินการอย่างไรใครเป็นผู้รับผิดชอบและใครบ้างที่ต้องให้ความร่วมมือจะต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไร จะดำเนินงานเมื่อไหร่ มีเป้าหมายอย่างไร ชุมชนจะได้ผลประโยชน์อย่างไรบ้างในการประชุมขั้นนี้ชาวบ้านผู้เข้าร่วมประชุมในฐานะที่เป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงาน พัฒนาหมู่บ้านจะเป็นผู้ร่วมกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรซึ่งเป็นการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน เพื่อที่กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติซึ่งได้ถือว่าเป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆใน

ชุมชนสามารถ “ควบคุม” (control) ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของหมู่บ้าน

5.4 เทคนิคและวิธีการ

การประชุมในเชิงของ Appreciation นี้แบ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการออกเป็นสองภาคคือ

(A1) การวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้าน

(A2) การสร้างภาพการพัฒนาหมู่บ้านที่พึงปรารถนา

การประชุมใช้วิธีการวาดภาพเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร แสดงความเห็น และการรวมความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละบุคคล การวาดภาพเป็นวิธีการที่ง่ายและสามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการระดมความคิดเห็นในระดับหมู่บ้าน

การประชุมในช่วงของ Influence สามารถแบ่งได้เป็น 2 ภาคคือ

(I1) การคิดค้นวิธีการสำคัญหรือโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาหมู่บ้าน

(I2) การคัดเลือกจัดระดับความสำคัญและกิจกรรมหรือโครงการสามารถแยกออกเป็น 3

ประเภท

1) กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเอง

2) กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเองได้บางส่วนและขอความช่วยเหลือจากภายนอก

3) กิจกรรมหรือโครงการที่สามารถขอจากภาครัฐ

การประชุมระดมความคิดในช่วงนี้จะไม่ใช้การวาดภาพ ในบางกรณีอาจใช้การเขียนบนกระดานหรือจากแผ่นการ์ด

การประชุมในช่วงของ Control

เป็นการวางแผนการดำเนินงานโครงการที่นำเสนอไว้หลายโครงการและต้องมีการคิดในหลายประเด็นเพื่อทบทวนว่าโครงการหรือกิจกรรมที่กลุ่มเสนอนั้น ควรมียละเอียดการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง มีขั้นตอนดังนี้

(C1) การตกลงรายละเอียดในแผนการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนา

(C2) การจัดกลุ่มการทำงานแบ่งกลุ่มรับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนา

ในช่วง Control จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ใช้เวลามากจึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบโดยละเอียดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

5.5 ข้อเด่นข้อด้อยของเทคนิค AIC

ข้อเด่น

1) AIC เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน และเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับหลักการและวิธีการพัฒนาชุมชน

2) จากการสังเกตการในการใช้เทคนิค AIC พบว่า ตัวแทนของชาวบ้านโดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสสามารถคิดวางแผนในการพัฒนาหมู่บ้าน นอกจากนั้นเงื่อนไขทางเพศ ความเป็นผู้หญิง ผู้ชาย ก็ไม่เป็นอุปสรรคการทำงานร่วมกันเช่นในอดีตที่มักคิดว่า การประชุมวางแผนการตัดสินใจมักเป็นเรื่องเฉพาะของผู้ชาย

3) ลักษณะของประเภทของโครงการที่เดิมเป็นองค์กรจัดตั้งเน้นเฉพาะโครงการก่อสร้าง ก็เริ่มเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมประเภทสังคมการพัฒนาคุณภาพชีวิตมากขึ้น

4) เป็นการวางแผนเชิงรุกที่มีลักษณะมองไปข้างหน้า (Vision Oriented) คือการคาดการณ์ในอนาคตว่าควรจะเป็นอย่างไร มีอะไรเกิดขึ้นในหมู่บ้านบ้างควบคู่ไปกับวางแผนเชิงรับที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อด้อย

1) การนำวิธีการ AIC ไปใช้ต้องใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน บางคนมีภาระงานไม่สามารถอยู่ร่วมประชุมได้ตลอดเวลาส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้และการวางแผนการพัฒนาหมู่บ้านไม่ต่อเนื่องดังนั้นโครงการกิจกรรมที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจที่มาจากฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเสมอ

2) ผู้นำการประชุมก็อาจเป็นปัญหามากเช่นกัน ถ้าไม่เข้าใจวิธีการอย่างชัดเจนจะมีปัญหาในการออกคำสั่งหรือกระตุ้นให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมการวาดภาพ เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถสร้างความเข้าใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมบางครั้งไม่เป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ก็ชี้แนะแผนงานให้ผู้ประชุมคล้อยตาม

3) ในขั้นตอนการเสนอภาพในอนาคตของหมู่บ้านซึ่งให้ระบุโครงการเป็นขั้นตอนที่เปิดโอกาสอย่างเสรีทำให้เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอกิจกรรมที่ยากได้ มากกว่าปัญหาหรือความจำเป็นที่แท้จริงซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดระหว่างสองฝ่าย คือ ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายไม่เห็นด้วย ทำให้ต้องใช้เวลามากในการอภิปรายหาข้อยุติ หรือถ้าหาข้อยุติไม่ได้ทำให้บรรยากาศการประชุมเสียไป

4) ถ้าผู้ดำเนินการประชุมเตรียม หรือชักซ้อมกับทีมผู้นำการประชุมไม่เคร่งครัด ก็จะทำให้การประชุมขาดความกลมกลืนและต่อเนื่องไม่สามารถสร้างบรรยากาศการประชุมที่ให้ผู้มีโอกาสได้เสีย ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทำให้การวางแผนการพัฒนาหมู่บ้านไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

สุนีย์ แสงกวีเลิศ (2545: 85-89) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา: โรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ.2545-2549 ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนมียุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์คือ 1) พัฒนานักเรียนให้มีทักษะทางวิชาชีพช่วงอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาทีมงานของโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยีให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพิ่มจำนวนนักเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงเรียน 4) ร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี วัสดุและอุปกรณ์การศึกษาและห้องสมุดที่นักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้ตามศักยภาพ 5) สร้างเสริมให้นักเรียนมีความสามารถพิเศษตามความต้องการของสถานประกอบการ และผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริงในโรงเรียนได้ผลระดับมากถึงมากที่สุด

ปรเมษฐ์ แสงอ่อน (2547: 46-71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี (2547-2551) ของโรงเรียนบ้านท่าเสด็จ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆ พบว่า 1) ปัจจัยในการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนของผู้ปกครอง 10 อันดับแรกเรียงตามลำดับได้แก่ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในความรู้ความสามารถของอาจารย์ ความสะดวกสบายในการเดินทาง ความปลอดภัยภายในโรงเรียน สภาพสังคมของผู้เรียนไม่มีความเสี่ยงต่อการติดสิ่งเสพติด มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนดี ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ความสะดวกสบายในการเข้าเป็นนักเรียน ค่าใช้จ่ายในระหว่างศึกษาถูกกว่า การพัฒนาศักยภาพบุตรหลานหลังเข้าเรียน และความทันสมัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีปัจจัยส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง ซึ่งสามารถนำไปสังเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป 3) สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนมีปัจจัยส่วนใหญ่เป็นโอกาส 4) ผลการกำหนดทิศทางของโรงเรียนพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน และมีพันธกิจ 4 ข้อที่ครอบคลุมถึงการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ การพัฒนานักเรียนและบุคลากร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบริหารจัดการภายในของโรงเรียนโดยมีตัวชี้วัดคุณภาพหลักของโรงเรียน จำนวน 10 ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน และจะมีค่าเป้าหมายกำหนดไว้สำหรับใช้เป็นเครื่องมือบอกความสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับค่าเป้าหมายที่วางไว้ 5) ผลการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการจับคู่กลยุทธ์ จนได้กลยุทธ์ 4 ประเภทได้แก่ กลยุทธ์บริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อใช้บุคลากรและอุปกรณ์ทางการศึกษาร่วมกัน และกลยุทธ์บริหารจัดการและจัดสรรงบประมาณให้ทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540: 84-90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : กรณีศึกษาโรงเรียนลำปาหวีวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบในขั้นเตรียมการคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซับซ้อน

บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ไม่ครบถ้วน ปัญหาที่พบด้านขั้นตอนการจัดทำแผนคือ การวิเคราะห์นโยบายล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนการปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนระยะยาว ปัญหาด้านขั้นตอนการปฏิบัติคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู-อาจารย์ไม่มีความรู้และทักษะเพียงพอ การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ปัญหาที่พบด้านขั้นตอนการติดตามและประเมินผลคือ การประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา และข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ชูสเตอร์ (Schuster. 1987) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ดีโอซีเซ ซิกาโก สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าการวางแผนได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้บริหารเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษาดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผน และเมื่อนำภาวะผู้นำมาใช้อย่างถูกต้อง โดยผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรมีสำนักงานการบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียน และผู้วิจัยยังได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่าการวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ต้องมีการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร แต่ในสภาพปัจจุบันหน่วยงานมักมีแผนงานแต่ไม่ได้เอาแผนงานที่วางไว้มาปฏิบัติ ซึ่งสาเหตุมาจากการไม่ใส่ใจของผู้บริหารทั้งๆที่การบริหารงานนั้นมีการวางแผนที่เป็นหัวใจสำคัญ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมองไม่เห็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารยังไม่มีมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

โซเดอร์ (Soder. 1987) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชนในวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ออกก็ต่อเมื่อมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็นโครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนยุทธศาสตร์ควรได้รับการพิจารณาอย่างเคร่งครัดและถูกต้อง

โรเบิร์ต (Robert. 1989) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการศึกษาของรัฐอัลลามากล่าวถึงสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษาพบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน

มู (Moo. 1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนยุทธวิธีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับ K12 ในรัฐโอเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรสามารถก่อรูปในทางทฤษฎีได้จริง และมีประเด็นที่ชี้ว่า แผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์กรเพื่อนที่จะสร้างองค์ประกอบยุทธศาสตร์ในการ

พัฒนาโรงเรียนรัฐบาล และทฤษฎีแบบแยกสัดส่วนได้พัฒนามาจากแผนยุทธศาสตร์และพัฒนา
องค์กร



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษารั้วนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา, กำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา และประเมินยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้วนี้ คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 55 คน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ กรรมการบริหาร จำนวน 8 คน ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ครู จำนวน 35 คน และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน ผลปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
กรรมการบริหาร	8
ผู้บริหาร	4
ครู	35
ผู้ปกครอง	8
รวม	55

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์ SWOT ดังปรากฏในภาคผนวก ก
2. ใบบางประกอบขั้นตอนการทำเทคนิค AIC จำนวน 4 ใบบาง ดังปรากฏในภาคผนวก ก
3. แบบประเมินยุทธศาสตร์ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง เพื่อวัดระดับความเป็นไปได้

ของยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้	มากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้	มาก
3	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้	ปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้	น้อย
1	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้	น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey, 1960-1970)
2. สร้างใบบางให้ครอบคลุมตามหลักการวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
3. ศึกษาเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith, 1985)
4. สร้างใบบางประกอบขั้นตอนการทำเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith, 1985)
5. สร้างแบบประเมินยุทธศาสตร์
6. นำใบบาง และแบบประเมินที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา และนำเครื่องมือมาใช้ในการวิจัย โดยอาศัยขั้นตอน ตามรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อม (Appreciation: A)

1. ศึกษารวบรวมความรู้จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล
2. ศึกษาแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey. 1960-1970)
3. จัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ SWOT

4. ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ SWOT

4.1 การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A-1)

จัดกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้ความเข้าใจ และมีแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน โดยจัดกิจกรรมตามใบงานที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามขั้นตอนวิเคราะห์ SWOT

รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการอภิปรายกลุ่ม และสังเคราะห์ความคิดใหม่ โดยดำเนินการดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) คือการวิเคราะห์ความสามารถภายในโรงเรียนว่าเป็นเช่นไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจุดอ่อน (Weakness) คือจุดอ่อนหรือจุดด้อยของโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยระบุจุดอ่อนและจุดแข็งลงในช่อง S และ W ของตาราง SWOT

2) สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) คือการวิเคราะห์เหตุการณ์ในภายหน้าว่าโรงเรียนจะต้องปรับปรุงอะไร หรือต้องนำเทคโนโลยีใดมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และการเมืองเป็นอย่างไร มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคตหรือไม่ และอุปสรรค (Threat) คืออุปสรรคจากภายนอกมีอะไรบ้างที่มีแนวโน้มสำคัญในการกีดขวางความสำเร็จของโรงเรียน โดยระบุโอกาสและอุปสรรคลงในช่อง O และ T ของตาราง SWOT

จากนั้นนำข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ได้ในแต่ละกลุ่มมาจับคู่สัมพันธ์กัน เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม 4 กลุ่มยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ SO, ยุทธศาสตร์ WO, ยุทธศาสตร์ ST และยุทธศาสตร์ WT

1) ยุทธศาสตร์ SO เป็นสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องการมากที่สุด และอยู่ในฐานะที่จะต้องใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี แสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรสร้างแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อชัยชนะในการแข่งขัน

2) ยุทธศาสตร์ WO เป็นการเลี่ยงจุดอ่อน โดยทำให้จุดอ่อนเหลือน้อยที่สุด แสวงหาประโยชน์จากโอกาส โดยเป็นยุทธศาสตร์การลงทุนเพื่อพัฒนาจุดอ่อน

3) ยุทธศาสตร์ ST เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งให้มากที่สุด พยายามทำให้อุปสรรคเหลือน้อยที่สุด ปกป้องภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอก

4) ยุทธศาสตร์ WT เป็นการกำจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก

จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างลงคะแนนแสดงความเห็นด้วยในแต่ละประเด็น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แสดงค่าทางสถิติ เพื่อสะท้อนสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

4.2 การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A-2)

จัดกิจกรรมตามใบงานต่อเนื่องจาก A1 โดยในขั้นตอนนี้จะเกิดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เมื่อได้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 1 แล้ว ดำเนินการต่อโดยใช้การระดมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

1) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้

- เสนอวัตถุประสงค์ของตนเองในการทำงานให้โรงเรียน
- จินตนาการว่าในอนาคต 4 ปีข้างหน้าโรงเรียนควรจะสามารถประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใด
- นำข้อมูลทั้งหมดมาทำการอภิปรายกลุ่ม โดยสะท้อนให้เห็นถึงโรงเรียนที่คาดหวังว่าเป็นอย่างใด และสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพียงใด

2) เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว ดำเนินการต่อเพื่อให้ได้พันธกิจ โดยอภิปรายกลุ่มเพื่อพิจารณาว่าโรงเรียนควรจะทำอะไรพิเศษเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

3) กำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานขั้นสุดท้ายของแต่ละพันธกิจ เพื่อเป็นเป้าประสงค์ คือ 4 ปี

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Influence: I)

เมื่อได้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 1 แล้ว แล้วดำเนินการต่อโดยใช้การระดมความคิดจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน

1. การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I-1) จัดกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจและกำหนดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์โดยในขั้นตอนนี้จะเกิดโครงการหรือกิจกรรม

2. การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I-2) จัดกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจและกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนได้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการปฏิบัติ (Control: C)

เมื่อได้โครงการ/กิจกรรม ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์แล้ว ดำเนินการต่อโดยกำหนดวิธีปฏิบัติ และดำเนินงาน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

1. การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C-1) จัดกิจกรรมระดมความคิดจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการที่ได้รับการยอมรับจากส่วนรวม
2. การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C-2) จัดกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ที่ได้รับผิดชอบโครงการร่วมกัน ช่วยกันคิดโครงการและแผนงาน ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินยุทธศาสตร์

เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาแล้ว จะประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ไปใช้ โดยจัดทำแบบประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณา

ตาราง 3 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน / กิจกรรม	วิธีการ	เครื่องมือ
ขั้นตอนที่ 1		
การศึกษาสภาพแวดล้อม	- ศึกษารวบรวมความรู้จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT	- แบบวิเคราะห์ SWOT ของอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey, 1960-1970)
- จุดแข็ง		
- จุดอ่อน		
- โอกาส		
- อุปสรรค		
	- ศึกษาแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์	- ไปงาน
	- จัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง (กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง) โดยใช้เทคนิค AIC	
	- กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนเขียนบัตรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	
	- จัดกลุ่มความคิดเห็นที่คล้ายกัน พร้อมอภิปรายและสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่	
	- กลุ่มตัวอย่างลงคะแนนแสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็น	
	- วิเคราะห์ข้อมูล	

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน / กิจกรรม	วิธีการ	เครื่องมือ
	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวิสัยทัศน์ - กำหนดพันธกิจ - กำหนดเป้าประสงค์ - กำหนดยุทธศาสตร์ - กำหนดแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ 	
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง (กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง) โดยใช้เทคนิค AIC 	- ไปงาน
ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง (กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง) โดยใช้เทคนิค AIC - กำหนดวิธีปฏิบัติและดำเนินงาน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ 	- ไปงาน
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบประเมินยุทธศาสตร์ โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณา 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน - แบบประเมินยุทธศาสตร์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการ ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2553 ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
2. ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปใช้ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้อาจจัดกระทำและวิเคราะห์ต่อไป

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้อาจจัดกระทำดังนี้

ถอดเทป เรียบเรียง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้อาจจากการระดมความคิดตามเทคนิค ของกระบวนการ AIC เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผล

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์และเรียบเรียงข้อมูลที่ได้อาจจากการระดมความคิดตามเทคนิค และกระบวนการ AIC จากแต่ละหน่วยงาน ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มาสรุป แล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง

2.2 วิเคราะห์และเรียบเรียงข้อมูลยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยทำเป็นรายข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง การแปลความหมายค่าเฉลี่ย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

เกณฑ์การแปลผล

4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้มากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้มาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้ปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้น้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี
ตอนที่ 2 ผลการกำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี
ตอนที่ 3 ผลการประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง รวม 55 คน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในของโรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นตามจริง เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (Appreciation หรือ A) โดยรวบรวมความคิดเห็นในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของโรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี

บรรยากาศในการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนนี้ เป็นไปอย่างไม่เคร่งเครียดในขั้นตอน A-1 เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของตน ได้ทบทวน ระบายความรู้สึก ความคิดเห็น มุมมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม รวมทั้งได้ทราบถึงมุมมอง และทัศนคติจากผู้อื่นที่แตกต่างกัน เช่นกรรมการบริหาร ก็มองในมุมต่างจากผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง

บรรยากาศเริ่มจริงจังขึ้นเมื่อถึงขั้นตอน A-2 เนื่องจากแต่ละคนต่างแสดงความคิดเห็นของตน ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในความคิดของผู้อื่น แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการทำ SWOT อยู่แล้ว จึงไม่ยากในการทำความเข้าใจ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามเทคนิค AIC จำแนกตามกิจกรรม วัตถุประสงค์ ข้อค้นพบ และข้อสรุป ดังตาราง 4

ตาราง 4 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามเทคนิค AIC

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ข้อค้นพบ	ข้อสรุป
1. การค้นหาภาพอดีต	1. เพื่อให้ทราบลักษณะสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียน	1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียน ปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินงาน	1. สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
2. การค้นหาภาพปัจจุบัน	1. เพื่อให้ทราบลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของโรงเรียน 2. เพื่อให้ทราบถึงพัฒนาการของโรงเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน	1. ได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในปัจจุบัน 2. ได้ทราบถึงพัฒนาการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับอดีต	จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
3. การค้นหาภาพอนาคต	1. เพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายในอนาคตว่าควรพัฒนา/แก้ไข/ปรับปรุง ด้านใดบ้าง เพื่อให้ถึงจุดหมายนั้น	1. โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาในอนาคต	

ตาราง 4 แสดงข้อมูลการนำเสนอของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมระดมความคิดออกมาแล้ว ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียน ปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในปัจจุบัน พัฒนาการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับอดีต และสามารถนำเสนอรายละเอียดของความคิดเห็น ซึ่งผ่านการอภิปรายกลุ่มและสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่ จำแนกตามประเด็นสภาพแวดล้อม ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม	ข้อคิดเห็น
จุดแข็ง (Strength)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2. มีจำนวนครูและบุคลากรเพียงพอ 3. ครูมีประสบการณ์สอน 4. มีการส่งเสริมให้นักเรียนร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 5. มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก 6. มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีมารยาทที่ดี 7. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง 8. ครูและบุคลากรมีความสนใจ และเอาใจใส่ให้นักเรียนเป็นอย่างดี 9. มีสถานที่กว้างขวาง รมรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 10. เป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนและชุมชน 11. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตรงกับความสามารถ และวุฒิการศึกษา
จุดอ่อน (Weakness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสวัสดิการส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากรน้อย 2. ภูมิทัศน์ของโรงเรียนยังไม่เป็นระเบียบสวยงาม เท่าที่ควร 3. สถานที่บริการยังไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน และขาดการดูแลรักษาที่ดี 4. ห้องน้ำนักเรียนยังมีจำนวนน้อยและขาดการดูแลอย่างทั่วถึง 5. มีการมอบหมายงานซ้ำซ้อน 6. เครื่องเล่นสนามยังไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสมกับวัย
โอกาส (Opportunity)	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางเมือง การคมนาคมสะดวก ใกล้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน 2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการศึกษา และกิจกรรมของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ 3. มีการเข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี วัฒนธรรมกับชุมชน และหน่วยงานต่างๆอย่างสม่ำเสมอ 4. โรงเรียนนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 5. โรงเรียนดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ
อุปสรรค (Threat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนใกล้เคียงจำนวนมาก 2. การเมืองมีส่วนทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลง 3. มีร้านเกมส์จำนวนมากในละแวกใกล้เคียงโรงเรียน

ตาราง 5 แสดงข้อมูลที่ได้อาจมาจากการอภิปรายกลุ่มและสังเคราะห์ความคิดใหม่ แล้วกลุ่มตัวอย่างลงคะแนนแสดงความเห็นด้วยในแต่ละประเด็น พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยว่า จุดแข็งของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาคือ มีการส่งเสริมให้นักเรียนร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ครูมีประสบการณ์สอน มีจำนวนครูและบุคลากรเพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรมีความสนใจ และเอาใจใส่ นักเรียนเป็นอย่างดี มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีมารยาทที่ดี และมีการส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก ร้อยละ 97.87 เห็นด้วยว่าโรงเรียนราษฎร์ศึกษามีสถานที่กว้างขวาง ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และร้อยละ 95.74 เห็นด้วยว่าโรงเรียนราษฎร์ศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา และเป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนและชุมชน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นในประเด็นจุดอ่อนของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาดังนี้ ร้อยละ 87.23 เห็นว่า โรงเรียนราษฎร์ศึกษามีสวัสดิการส่งเสริมกำลังแก่บุคลากรน้อย ร้อยละ 82.98 เห็นว่าภูมิทัศน์ของโรงเรียนยังไม่เป็นระเบียบสวยงามเท่าที่ควร สถานที่บริการยังไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน และขาดการดูแลรักษาที่ดี ห้องน้ำนักเรียนยังมีจำนวนน้อยและขาดการดูแลอย่างทั่วถึง และมีการมอบหมายงานซ้ำซ้อน ร้อยละ 80.85 เห็นว่าเครื่องเล่นสนามยังไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสมกับวัย

กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นในประเด็นโอกาสของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาดังนี้ ทุกคนเห็นว่าโอกาสของโรงเรียนคือ โรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางเมือง การคมนาคมสะดวก ใกล้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการศึกษา และกิจกรรมของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ ร้อยละ 93.62 เห็นว่า โรงเรียนมีการเข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี วัฒนธรรมกับชุมชน และหน่วยงานต่างๆอย่างสม่ำเสมอ และร้อยละ 91.49 เห็นว่าโรงเรียนนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นถึงอุปสรรคของโรงเรียนจากความคิดเห็นมีดังนี้ ทุกคนเห็นว่าอุปสรรค คือมีสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนใกล้เคียงจำนวนมาก ร้อยละ 95.74 เห็นว่าการเมืองมีส่วนทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลง และร้อยละ 93.62 เห็นว่าร้านเกมส์จำนวนมากในละแวกใกล้เคียงโรงเรียนจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการกำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

เมื่อได้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในตอนต้นที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการต่อโดยจัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง โดยกระตุ้นให้มีการใช้การนำความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อมากำหนดเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา (Influence หรือ I) ซึ่งมาจากการร่วมกันคิดถึงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ในลักษณะสร้างสรรค์ มากกว่าแก้ปัญหา โดยงานที่เกิดจากการระดมความคิดที่ได้คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ตามเทคนิค AIC

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ข้อค้นพบ	ข้อสรุป
1. สร้างวิสัยทัศน์	1. เพื่อให้เข้าใจ และมีทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน โดยอาศัยโรงเรียน	1. ได้ภาพในอนาคตที่โรงเรียนมุ่งหวังจะให้ เป็น	1. การระดมความคิดตามเทคนิค AIC โรงเรียนสามารถ
2. สร้างพันธกิจ	ข้อมูลจากการระดมความคิดเรื่องสภาพแวดล้อม	1. ได้งานที่โรงเรียนต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	กำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยข้อมูลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความ
3. สร้างเป้าประสงค์	ภายนอก และภายในของโรงเรียน 2. เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน	1. ได้สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละพันธกิจ	เป็นจริงมากกว่าการเพื่อฝัน หรือจินตนาการ
4. สร้างยุทธศาสตร์		1. ได้วิธีดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์	

ตาราง 6 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ตามเทคนิค AIC ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาพในอนาคตที่โรงเรียนมุ่งหวังจะให้ เป็น งานที่โรงเรียนต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละพันธกิจ และวิธีดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์

ตาราง 7 ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ทิศทางการพัฒนา	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	โรงเรียนราษฎร์ศึกษา มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ บูรณาการความรู้และเทคโนโลยีกับชีวิตประจำวัน มีคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่น รักษาไทย และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (ภายใต้ปรัชญา “ เรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม ”)
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของเด็ก คือ ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา 2. จัดการเรียนรู้และกิจกรรมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง 4. พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน 5. พัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นความเป็นไทย และให้ชุมชนมีส่วนร่วม
เป้าประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา 2. สร้างเสริมระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับนักเรียน ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม 3. จัดอาคารสถานที่และห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ 4. เป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ 5. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 6. พัฒนาศักยภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร 7. ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ อนุรักษ์วัฒนธรรมจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของความเป็นไทย พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของการศึกษาชาติ
ยุทธศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย 2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน 3. ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม 4. ยกกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. ยกกระดับเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร

ตาราง 7 (ต่อ)

ทิศทางการพัฒนา	รายละเอียด
	6. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
	7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน
	8. เพิ่มขวัญกำลังใจ และศักยภาพให้บุคลากร
	9. ปลุกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย
	10. การวัดและประเมินผลการเรียน

ตาราง 7 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประเด็นต่างๆของทิศทางการพัฒนา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นได้ประเด็นหลักๆในแต่ละทิศทางการพัฒนา ดังนี้

ประเด็นที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และประเด็นการนำความรู้และเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ควรเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ รองลงมาคือประเด็นการปลุกฝังให้นักเรียนรักความเป็นไทย และใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ประเด็นที่ปรากฏในพันธกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า ประเด็นหลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยกล่าวถึงด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน เน้นความเป็นไทย

ประเด็นที่ปรากฏในเป้าประสงค์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า ประเด็นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา เป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญของทิศทางการพัฒนา รองลงมาคือประเด็นการส่งเสริมระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับนักเรียน

ประเด็นที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยกับยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่วิธีการพัฒนาให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ทุกประเด็นที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้น

เมื่อได้ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการต่อโดยจัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง โดยให้แสดงความคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละยุทธศาสตร์ (Influence หรือ I) เพื่อให้ได้เป้าหมายความสำเร็จ และตัวชี้วัด โดยพิจารณาความครอบคลุมของแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางพัฒนา
1. พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย	1. เด็กมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน	1. นักเรียนร้อยละ 90 มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย 2. นักเรียนร้อยละ 90 มีพัฒนาการทางด้านอารมณ์ จิตใจ 3. นักเรียนร้อยละ 90 มีพัฒนาการทางด้านสังคม 4. นักเรียนร้อยละ 90 มีพัฒนาการทางด้านสติปัญญา	1. จัดกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ 2. จัดกิจกรรมกลางแจ้ง 3. จัดกิจกรรมร้องเพลง 4. จัดกิจกรรมวาดภาพ 5. จัดกิจกรรมทางสติปัญญา
2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน	1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา 2. ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ผู้เรียนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์	1. พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียนปีละครั้ง 2. ครูจัดทำแผนการสอนครบทุกรายวิชาร้อยละ 100 3. ร้อยละ 75 ของครูมีนวัตกรรมการเรียนการสอน	1. ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น 2. ปรับปรุงการจัดแผนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการต่างๆ และแหล่งเรียนรู้

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุคศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
	4. จัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรสถานศึกษา	4. ครุอบรมพัฒนาการเรียนการสอน อย่างน้อย 20 ชม/ปี	4. ส่งครูเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการปีละ 20 ชม.
	5. ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ รัก การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	5. ร้อยละ 80 ของผู้เรียนเข้าร่วม แข่งขันทักษะทางวิชาการทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	5. ส่งเสริมผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขัน ทักษะทางการศึกษาทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน
	6. ผู้เรียนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์	6. คำนวณหาความรู้จากแหล่งการ เรียนรู้ต่างๆ	6. วัดผลการเรียนการสอนอย่าง หลากหลาย
	7. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในการแก้ปัญหาและคิด สร้างสรรค์	7. จัดทัศนศึกษานอกสถานที่อย่าง น้อยปีละครั้ง	7. จัดสื่อ/กิจกรรม ICT เพื่อ การศึกษา
	8. ผู้เรียนมีทักษะในการใช้ เทคโนโลยีและมีทักษะในการทำงาน	8. ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษา กำหนด	8. ส่งเสริมให้นักเรียนมี ความสามารถด้านกีฬา การออก กำลังกาย
	9. ผู้เรียนมีสุขนิสัยสุขภาพร่างกาย จิตดี ไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด	9. ร้อยละ 90 ของผู้เรียนมีผลการ เรียนรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ 10. ร้อยละ 90 ของผู้เรียนมี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	9. โรงเรียนสุขภาพระดับเพชร

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
		คิดแก้ปัญหาและคิดสร้างสรรค์ 11. ร้อยละ 90 ของผู้เรียนที่ใช้ ICT เพื่อการศึกษา 12. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนมีสุขนิสัย รักการออกกำลังกาย 13. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนไม่ยุ่ง เกี่ยวกับสารเสพติด	
3. ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้เรียนมีคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุก คนมีคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์ ความเป็นไทยและรักษา ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย 3. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการ ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม	1. ผู้เรียนร้อยละ 90 มีคุณธรรม พื้นฐาน 8 ประการ 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 100 มีคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ความเป็นไทยและรักษา ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย 3. ผู้ปกครองร้อยละ 80 มีส่วนร่วม ในการปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม	1. จัดกิจกรรมสวดมนต์ทุกวันศุกร์ 2. โรงเรียนและผู้ปกครองร่วมกัน ทำบุญในวันครบรอบวันก่อตั้ง โรงเรียน 3. จัดกิจกรรมเข้าค่ายคุณธรรม จริยธรรม 4. จัดกิจกรรมสอบนักธรรม 5. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเข้าร่วมงาน ประเพณีไทยทั้งภายในและ ภายนอก

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
4. ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	1. จัดสถานที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสมร่มรื่น สะอาดปลอดภัย 2. ซื่อและซ่อมแซมโต๊ะเก้าอี้ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ 3. ต้นไม้และสวนหย่อมให้ดูร่มรื่นสวยงาม 4. มุมพักผ่อนตามจุดต่างๆเหมาะสม 5. เครื่องเล่นที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับวัย 6. ห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้	1. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสมร้อยละ 80 2. ซื่อและซ่อมแซมร้อยละ 100 3. ปลุกต้นไม้ทำสวนหย่อมร้อยละ 80 4. มีมุมพักผ่อนให้กับผู้เรียนร้อยละ 80 ของผู้เรียน 5. จัดให้มีเครื่องเล่นที่ปลอดภัยร้อยละ 100 6. จัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	จัดกิจกรรมแต่งชุดนิยามไทย 6. จัดทำแผนสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม 7. จัดกิจกรรมบูรณาการคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ 1. สถานศึกษาจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนการสอน 2. สถานศึกษาจัดซื้อและซ่อมแซมโต๊ะ เก้าอี้ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ 3. สถานศึกษาปลุกต้นไม้ทำสวนหย่อมและทำมุมพักผ่อนเพิ่มขึ้น 4. สถานศึกษามีเครื่องเล่นที่ปลอดภัย

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
5. ยกกระดับโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร	1. ผู้เรียนเกิดความตระหนักในการดูแลสุขภาพ อนามัยของตนเองและมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับสาธารณสุขมูลฐาน 2. ผู้เรียนและบุคลากรมีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและมีสุขจิตที่ดี 3. โรงเรียน, ผู้เรียนได้รับการบริการและองค์ความรู้จากโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง 4. ผู้เรียนเลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ 5. โรงเรียนต้องผ่านการประเมินโรงเรียนสุขภาพระดับเพชร	1. ร้อยละ 95 ของผู้เรียนที่มีสุขภาพอนามัยดีทุกด้าน 2. ร้อยละ 95 ของผู้เรียนที่มีสุขภาพได้มาตรฐาน 3. ร้อยละ 95 ของผู้เรียนรับประทานอาหารเช้าครบทั้ง 5 หมู่ 4. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนทุกระดับชั้นผ่านการทดสอบสมรรถภาพทุกปี 5. ร้อย 100 ของผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาภายในของโรงเรียน 6. ทุกองค์ประกอบของโรงเรียนสุขภาพผ่านการประเมินร้อยละ 90 ขึ้นไป	1. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาตรวจสุขภาพและฉีดวัคซีนให้กับผู้เรียน 2. จัดกิจกรรมตรวจสุขภาพผู้เรียนเดือนละ 2 ครั้ง 3. จัดให้ผู้เรียนมีแก้วน้ำ แปร่งสีฟัน ยาสีฟัน สำหรับแปรงฟันหลังรับประทานอาหารกลางวัน เพื่อสุขภาพปากและฟัน 4. จัดให้มี อย.น้อย ตรวจสอบคุณภาพอาหารและกำจัดแหล่งเพาะพันธุ์ลูกน้ำยุงลายทุกสัปดาห์ 5. สาธารณสุขจังหวัดมาฉีดสารกำจัดยุงเดือนละ 1 ครั้ง 6. ฝึกซ้อมและจัดนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันกีฬากับทุกหน่วยงาน 7. จัดตั้งกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบ องค์ประกอบต่างๆ

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
6. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	1. โรงเรียนจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน 2. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการ/โครงการงานเพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการทำงานกลุ่ม รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และบริการสาธารณประโยชน์ทั้งในและนอกสถานที่ 3. บุคลากรเป็นคณะกรรมการเลือกตั้ง	1. ผู้เรียนร้อยละ 95 เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน 2. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง 3. บุคลากรได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการเลือกตั้ง	1. โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน 2. โครงการแข่งขันกีฬาภายใน 3. โครงการเข้าค่ายการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการกลุ่ม 4. การพัฒนาสถานที่สำคัญในวันสำคัญต่างๆ 5. ตู้แสดงความคิดเห็นจากผู้ปกครอง,บุคลากร,ผู้เรียน
7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน	1. โรงเรียนให้บริการออกกำลังกายให้กับชุมชน 2. ประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ชุมชน 3. โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน 4. เชิญวิทยากรภาครัฐและเอกชนมาให้ความรู้ด้านต่างๆ	1. ร้อยละ 5 ของคนในชุมชนที่ใช้โรงเรียนเป็นสถานที่ออกกำลังกาย 2. ร้อยละ 100 ในการบริการข้อมูลข่าวสาร ให้ชุมชนทราบ 3. ร้อยละ 80 ในการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน 4. เชิญวิทยากรอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง	1. ส่งเสริมการออกกำลังกาย 2. ประกาศและแจกจุลสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ 3. มีส่วนร่วมกับชุมชนในกิจกรรมต่างๆ 4. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ ตามความสนใจ

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
8. เพิ่มขวัญและกำลังใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงาน 2. จัดเครื่องแบบในการปฏิบัติงานให้บุคลากร 3. ปรับอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน 4. สนับสนุนเงินให้บุคลากรในการอบรมดูงาน 5. สนับสนุนการตรวจสอบภาพประจำปีแก่บุคลากร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละ 100 ของบุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงาน 2. จัดเครื่องแบบในการปฏิบัติงานให้บุคลากรอย่างน้อย 2 ปี/ครั้ง 3. ปรับอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบันปีละ 1 ครั้ง 4. ร้อยละ 100 สนับสนุนเงินให้กับบุคลากรในการอบรมดูงาน 5. ตรวจสอบภาพให้กับบุคลากรปีละครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทัศนศึกษาให้กับบุคลากรไปพักผ่อนประจำปี 2. ให้รางวัลบุคลากรที่มีความขยันเป็นประจำทุกเดือน 3. มีรางวัลให้กับครูที่ปฏิบัติงานดีเด่นปีละ 4 คน 4. จัดงานสังสรรค์ส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ให้บุคลากรทุกปี 5. จัดแบบฟอร์มในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 6. ปรับอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากร สนับสนุนเงินให้กับบุคลากรในการอบรมดูงาน 7. ตรวจสอบภาพให้กับบุคลากรฟรี

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุคศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
9. ปลุกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์ วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญา ท้องถิ่นและความเป็นไทย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนและบุคลากรมีจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. ผู้เรียนและบุคลากรรักความเป็นไทย 3. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษามีจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทยร้อยละ 100 2. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น 3. บุคลากร ผู้เรียน แต่งกายแบบไทยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมวันสำคัญทางประเพณีไทย 2. จัดโครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในชีวิตประจำวัน 3. จัดกิจกรรมแต่งกายแบบไทย นำผู้เรียนไปทัศนศึกษา ณ แหล่งความรู้ในชุมชน 4. เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน
10. การวัดและประเมินผลการเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระเบียบการวัดประเมินการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 2. บุคลากรผู้สอนวัดและประเมินผลได้ถูกต้อง 3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่าน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระเบียบวัดผลของสถานศึกษาที่เป็นระบบ 2. ผู้บริหาร บุคลากรเข้าใจวิธีการและการดำเนินงานการวัดผลอย่างถูกต้องร้อยละ 100 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำระเบียบวัดผลสถานศึกษา 2. อบรมผู้บริหาร และบุคลากรเรื่องการวัดและการประเมินผล 3. จัดทำเอกสารการวัดผลปพ.5 / ปพ.6 จัดทำแบบทดสอบต่างๆทั้งกลางภาค

ตาราง 8 (ต่อ)

ยุคศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา
เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	4. ผู้เรียนจบหลักสูตรทุกคน	3. เรียนได้รับการวัดผลประเมินผล	และปลายภาค
		ตามสภาพจริงทุกคน	4. ทดสอบการเรียนการสอนทั้งใน
		4. ติดตามผู้เรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ทุกคน	ห้องเรียน กลางภาค และปลายภาค
		5. ผู้เรียนผ่านการวัดผลการเรียนร้อยละ 100	
		6. มีแบบทดสอบรายวิชาได้มาตรฐาน	

ตาราง 8 ในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ได้ในขั้นตอนที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นภายใน 4 ปีข้างหน้า โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องมีตัวชี้วัดที่จะตอบได้ว่าทำได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งต้องมีการจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมรองรับเพื่อวัดผลของความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย ควรจัดกิจกรรมหลักๆ 5 กิจกรรมคือกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ กิจกรรมกลางแจ้ง กิจกรรมร้องเพลง กิจกรรมวาดภาพ และกิจกรรมทางสติปัญญา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จคือ เด็กมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน โดยใช้ตัวชี้วัดคือ เด็กร้อยละ 90 มีพัฒนาการในทุกด้าน

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น ปรับปรุงการจัดแผนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการต่างๆ และแหล่งเรียนรู้ ส่งครูเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางการศึกษา มีการวัดผลการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย จัดสื่อ / กิจกรรม ICT เพื่อการศึกษา ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถด้านกีฬา การออกกำลังกาย และพัฒนาเป็นโรงเรียนสุขภาพระดับเพชร

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ควรจัดกิจกรรมสวดมนต์ มีการทำบุญร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีการเข้าค่ายคุณธรรม มีกิจกรรมสอบธรรมะ จัดกิจกรรมทางประเพณีวัฒนธรรม และการแต่งกายแบบไทย จัดทำแผนการสอนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และจัดกิจกรรมบูรณาการคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ควรจัดบรรยากาศสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอน จัดซื้อและซ่อมแซมโต๊ะเก้าอี้ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ ควรปลูกต้นไม้ ทำสวนหย่อม และมุมพักผ่อนเพิ่ม และควรมีเครื่องเล่นสนามที่แข็งแรงปลอดภัย

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ยกระดับโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร ควรมีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาตรวจสุขภาพและฉีดวัคซีนให้กับผู้เรียน จัดกิจกรรมตรวจสุขภาพผู้เรียน จัดให้ผู้เรียนมีแก้วน้ำ แปรงสีฟัน ยาสีฟัน สำหรับแปรงฟันหลังรับประทานอาหารกลางวัน มี อย.น้อย ตรวจสุขภาพอาหารและกำจัดแหล่งเพาะพันธุ์ลูกน้ำยุงลายทุกสัปดาห์ มีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาฉีดสารกำจัดยุง มีการฝึกซ้อมและจัดนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันกีฬาทุกหน่วยงาน และจัดตั้งกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบ องค์กรประกอบต่างๆ

ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ควรจัดโครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน โครงการแข่งขันกีฬาสีภายใน โครงการเข้าค่ายการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการกลุ่ม มีการพัฒนาสถานที่สำคัญในวันสำคัญต่างๆ และมีตู้แสดงความคิดเห็นจากผู้ปกครอง บุคลากร และนักเรียน

ทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ควรส่งเสริมการออกกำลังกาย มีประกาศและแจกจุลสารของโรงเรียนให้ชุมชน มีส่วนร่วมกับชุมชนในกิจกรรมต่างๆ และเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ ตามความสนใจ

ทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์เพิ่มขวัญและกำลังใจ ควรจัดทัศนศึกษาให้กับบุคลากรไปพักผ่อนประจำปี ให้รางวัลบุคลากรที่มีความขยันเป็นประจำทุกเดือน มีรางวัลให้กับครูที่ปฏิบัติงานดีเด่น จัดงานสังสรรค์ส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ให้บุคลากร จัดแบบฟอร์มในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ปรับอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากร สนับสนุนเงินให้กับบุคลากรในการอบรมดูงาน และจัดตรวจสุขภาพให้กับบุคลากรฟรี

ทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์ปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย ควรจัดกิจกรรมวันสำคัญทางประเพณีไทย จัดโครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในชีวิตประจำวัน จัดกิจกรรมแต่งกายแบบไทย นำผู้เรียนไปทัศนศึกษา ณ แหล่งความรู้ในชุมชน และเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน

ทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์การวัดและประเมินผลการเรียน ควรมีการจัดทำระเบียบวัดผลสถานศึกษา จัดอบรมผู้บริหาร และบุคลากรเรื่องการวัดและการประเมินผล จัดทำเอกสารการวัดผล ปพ.5 / ปพ.6 จัดทำแบบทดสอบต่างๆ ทั้งกลางภาคและปลายภาค และมีการทดสอบการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียน กลางภาค และปลายภาค

เมื่อได้ทิศทางการพัฒนา และยุทธศาสตร์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการต่อโดยจัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง และให้ร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรม (Control หรือ C) เพื่อรองรับแนวทางการพัฒนาและวางแผนการจัดโครงการ/กิจกรรม ระยะ 4 ปี ดังตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	จำนวน
1. พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย	2
2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน	27
3. ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม	7
4. ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	3
5. ยกระดับเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร	7
6. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	1
7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน	7
8. เพิ่มขวัญและกำลังใจ	10
9. การปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความเป็นไทย	1
10. การวัดและประเมินผลการเรียน	2

ตาราง 9 พบว่ายุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการเรียนการสอนชั้นพื้นฐานมีจำนวนโครงการ / กิจกรรม มากที่สุด รองลงมาคือยุทธศาสตร์เพิ่มขวัญและกำลังใจ เมื่อได้โครงการ/กิจกรรมแล้ว ยังมี การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ / กิจกรรม รวมทั้งระยะเวลาในการ ดำเนินการใน แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วย

ตอนที่ 3 ผลการประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

เมื่อได้ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษาในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้นำยุทธศาสตร์ที่ ได้มาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะ นำมาใช้ในโรงเรียนราษฎร์ศึกษาในระดับใด ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ข้อ	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย	4.27	0.62	มาก
2	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนชั้นพื้นฐาน	4.29	0.54	มาก
3	ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม	4.35	0.70	มาก
4	ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	4.35	0.62	มาก
5	ยกระดับเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร	4.05	0.76	มาก
6	ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	4.13	0.80	มาก
7	ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน	4.05	0.79	มาก
8	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	4.28	0.61	มาก
9	การปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความเป็นไทย	4.64	0.48	มากที่สุด
10	การวัดและประเมินผลการเรียน	4.81	0.40	มากที่สุด

ตาราง 10 แสดงว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นต่อความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ ในระดับมาก สำหรับยุทธศาสตร์การปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความเป็นไทย และการวัดและประเมินผลการเรียน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีระดับความเป็นไปได้มากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา มีการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
2. เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 55 คน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ กรรมการบริหาร จำนวน 8 คน ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ครู จำนวน 35 คน และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์ SWOT
2. ไปงานประกอบขั้นตอนการทำเทคนิค AIC จำนวน 4 ไปงาน
3. แบบประเมินยุทธศาสตร์ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง เพื่อวัดระดับความเป็นไปได้

ของยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey, 1960-1970)

2. สร้างใบงานให้ครอบคลุมตามหลักการวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
3. ศึกษาเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith. 1985)
4. สร้างใบงานประกอบขั้นตอนการทำเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith. 1985)
5. สร้างแบบประเมินยุทธศาสตร์
6. นำใบงาน และแบบประเมินที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย การดำเนินการเก็บข้อมูล และการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้
 - 1.1 ศึกษาแนวคิดจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey. 1960-1970)
 - 1.2 สร้างใบงานให้ครอบคลุมตามหลักการวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
 - 1.3 ศึกษาเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith. 1985)
 - 1.4 สร้างใบงานประกอบขั้นตอนการทำเทคนิค AIC ของ วิลเลียม อี สมิธ (William E. Smith. 1985)
 - 1.5 สร้างแบบประเมินยุทธศาสตร์
 - 1.6 นำใบงาน และแบบประเมินที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข
2. การดำเนินการเก็บข้อมูล ได้ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 ขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม
 - 2.1.1 ศึกษารวบรวมความรู้จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล
 - 2.1.2 ศึกษาแบบวิเคราะห์ SWOT ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey. 1960-1970)
 - 2.1.3 จัดประชุมกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ SWOT
 - 2.1.4 ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ SWOT

2.2 ขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

(Influence: I)

เมื่อได้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 1 แล้ว แล้วดำเนินการต่อโดยใช้การระดมความคิดจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน

2.3 ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) เพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติ

เมื่อได้โครงการ/กิจกรรม ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์แล้ว ดำเนินการต่อกำหนดวิธีปฏิบัติ และดำเนินงาน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

2.4 การประเมินยุทธศาสตร์ เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนราษฎร์ศึกษาแล้ว จะประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ไปใช้ โดยจัดทำแบบประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณา

3. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 การจัดทำข้อมูล โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดตามเทคนิค และกระบวนการ AIC เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผล

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดตามเทคนิค และกระบวนการ AIC จากแต่ละหน่วยงาน ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มาสรุป แล้วนำเสนอในรูปความเรียง

3.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา พบประเด็นที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ที่ต้องพัฒนา 4 ประเด็น ได้แก่ การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักษาความเป็นไทย ดังนี้

1. การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของเด็ก คือ ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา จัดการเรียนรู้และกิจกรรมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนเป้าประสงค์ให้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา และจัดอาคารสถานที่และห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์การวัดและประเมินผลการเรียน

2. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ส่วนเป้าประสงค์ให้สร้างเสริมระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับนักเรียน ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และยุทธศาสตร์ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

3. การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนเป้าประสงค์ให้พัฒนาศักยภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และยุทธศาสตร์เพิ่มขวัญกำลังใจและศักยภาพให้บุคลากร

4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักความเป็นไทย ประกอบด้วยพันธกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นความเป็นไทย และให้ชุมชนมีส่วนร่วม ส่วนเป้าประสงค์ให้ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ อนุรักษ์วัฒนธรรมจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของความเป็นไทย พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของการศึกษาชาติ สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะตอบสนองการพัฒนาในประเด็นนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ยกระดับเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร ยุทธศาสตร์ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน และยุทธศาสตร์ปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา พบประเด็นที่ต้องพัฒนา 4 ประเด็น ได้แก่ การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักความเป็นไทย ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะผู้บริหารและผู้ปกครองเห็นว่าความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งที่โรงเรียนต้องมุ่งมั่นให้สำเร็จ เพราะเป็นจุดขายของโรงเรียนเอกชน เป็นจุดเด่นที่เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจของลูกค้าในการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ลูกค้าของการศึกษาคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันได้แก่ผู้ปกครอง นักเรียน นายจ้าง ชุมชน รัฐบาล สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับที่สูงกว่า สถานประกอบการ หน่วยงานเอกชน (วรภัทร ภูเจริญ, 2541) อีกทั้งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ปี พ.ศ. 2545 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มี

ส่วนได้เสีย และตลาด ซึ่งกำหนดให้องค์การทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้เสียทั้งในปัจจุบันอนาคต และเข้าใจตลาดของตน เพื่อรับฟังเรียนรู้ และพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งเป็นสิ่งที่คาดหวังของประชาชนทั่วไปว่า โรงเรียนเอกชนต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นคุณภาพทางวิชาการ

2. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่านักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโรงเรียนควรได้รับการปลูกฝังด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนต้องเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะกรรมการบริหาร และผู้บริหาร และผู้ปกครอง ต่างมีปรารถนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านศักยภาพทางวิชาการแล้ว ยังต้องเป็นนักเรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมดีงาม เพราะเยาวชนเป็นอนาคตที่สำคัญของชาติ เนื่องจากสภาพในปัจจุบันของโรงเรียนราษฎร์ศึกษามีนักเรียนบางส่วนที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทั้งต่อครู และต่อเพื่อนนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุตินา เดชะปิยวงศ์.

(2551) ที่ว่า ผู้ปกครองคิดว่าครูควรเป็นผู้มีหน้าที่ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชนมากที่สุด รองลงมาคือแม่ รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่เยาวชนควรทำในรูปแบบการอบรม และแบบอย่าง และควรเริ่มปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่เยาวชนตั้งแต่อ่อนนุบาล ปีนันท์ภิรมย์ไกรภักดิ์. (2544) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรส่งเสริมจริยธรรมให้สอดคล้องกับการเรียนการสอน ควรสอดแทรกไว้ทุกรายวิชา และจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การอบรมทางด้านจริยธรรมแก่ผู้บริหาร ครูผู้สอน โดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมจริยธรรมให้ชัดเจน รวมทั้งควรนิเทศให้ครูมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่าๆ กับมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางจริยธรรม และการส่งเสริมจริยธรรม นักเรียนเป็นหน้าที่ของครูทุกคน และทำได้ตลอดเวลา นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่าสภาพสังคมปัจจุบันที่เป็นสังคมแห่งข่าวสาร อาจส่งผลนักเรียนยังมีวุฒิภาวะน้อยมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับวัยได้

3. การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการให้พัฒนายุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ โดยกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าครูโรงเรียนราษฎร์ศึกษากลุ่มหนึ่งยังมีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาจัดการเรียนการสอนในระดับน้อย และควรเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ครูในรูปแบบผลตอบแทน หรือรางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของตน สอดคล้องกับสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543) ที่ได้ศึกษารูปแบบและวิธีการยกย่องครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาผู้มีผลงานดีเด่น ได้เสนอให้ดำเนินการยกย่องให้รางวัลแก่ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานดีเด่นตามมาตรา 55 วรรค 2 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้แนวติดยกย่องให้รางวัลจากผลงานดีเด่นและความดีในอดีต โดยให้ “เงินและงาน” เพื่อดำเนินงานต่อไปในอนาคต อีกทั้งโรงเรียนราษฎร์ศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนควรพัฒนาด้านสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพราะในปัจจุบันโรงเรียนยังมีสื่อเทคโนโลยีไม่โดดเด่น และไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน รวมทั้งผู้ปกครองให้ความเห็นว่า โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้กับระบบสารสนเทศของโรงเรียนให้มากขึ้น โดยเฉพาะการนำมาใช้กับงานทะเบียนและธุรการต่างๆ

4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตสอดคล้องกับท้องถิ่นและรักษาความเป็นไทย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าในสังคมปัจจุบันมีการแพร่หลายของวัฒนธรรมต่างชาติเป็นอย่างมาก และส่งผลต่อเยาวชนซึ่งอาจเกิดพฤติกรรมเลียนแบบได้ ดังนั้นโรงเรียนควรมียุทธศาสตร์เพื่อปลูกฝังสำนึกรักชาติวัฒนธรรมไทยแก่นักเรียน และควรบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับการเรียนการสอน เน้นความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนและท้องถิ่น และนำภูมิปัญญาไทยมาบูรณาการในการเรียนการสอน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ชีรุฒิ บุญโยโสภณ (2542) ที่ว่าคุณภาพของการจัดการศึกษา เป็นการเตรียมการทรัพยากรมนุษย์สำหรับอาชีพ โดยมุ่งให้บุคคลเกิดความชำนาญงานมีความรู้ความเข้าใจ และเจตคติถึงระดับที่สามารถประกอบอาชีพที่ตนเลือกเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นโรงเรียนยังได้คำนึงถึง การเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการนำเอา ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งผู้ปกครองมีความเห็นว่าโรงเรียนควรจัดการดูแลเรื่องสุขอนามัยของนักเรียน ให้มีการพัฒนาการด้านร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ รวมทั้งควรปลูกฝังวินัยด้านการรักษาอนามัยส่วนบุคคลให้แก่ นักเรียน โดยผู้ปกครองเน้นถึงความสำคัญในประเด็นนี้อย่างมาก เพราะต้องการให้โรงเรียนดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างดีให้สมกับที่ไว้วางบุตรหลานเข้ามาศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค AIC: กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

- 1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ครอบคลุม และเกิดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย
- 1.2 ควรนำเทคนิควิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ และการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ดังนั้นควรสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติให้ทุกคนเห็นภาพทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน ตรงกัน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 ควรมีการวางแผนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมให้มีการดำเนินงานที่ถูกทางตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ หากเกิดปัญหา หรืออุปสรรคใด ๆ ในการดำเนินงาน ก็สามารถแก้ไข ปรับปรุงได้ตลอดเวลา จึงควรมีการดำเนินงานติดตาม ตรวจสอบในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จดังมุ่งหวัง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยระดมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เท่านั้น ซึ่งอาจได้ความคิดเห็นไม่ครอบคลุมเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างอื่นด้วย เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ นักเรียน และชุมชน เพื่อให้เกิดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกิดจากมุมมองที่แตกต่าง และอาจตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับองค์กรยิ่งขึ้น



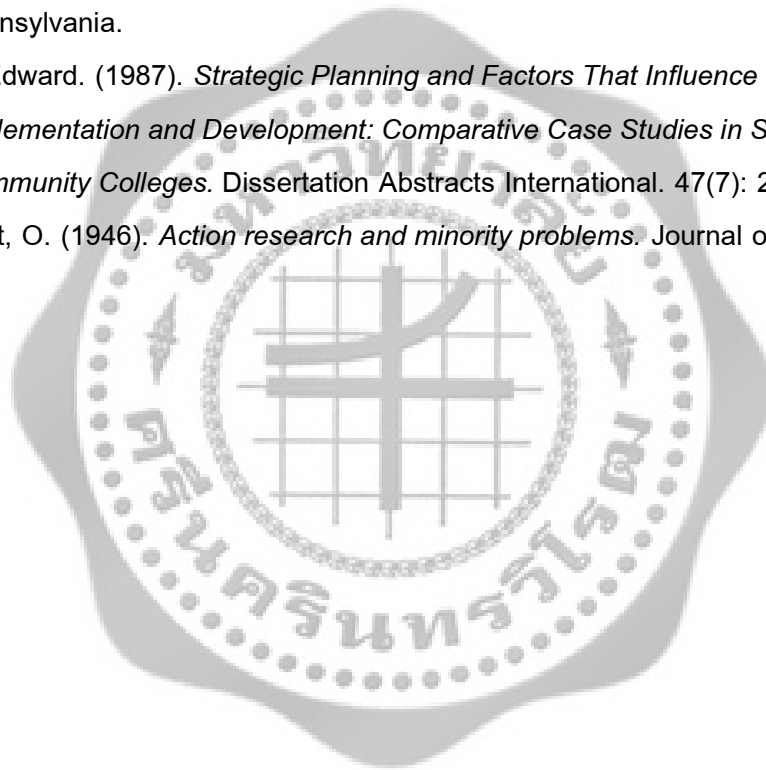


บรรณานุกรม

- กาญจนา วิเชียร. (2546). การพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนหนองโคง "สุรวิทยาคม" อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- กัญญา ทาสระคู. (2547). การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- กรมวิชาการ. (2544). การศึกษาและพัฒนากระบวนการวางแผนและการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กลุ่มงานประเมินการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2550). รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2 (พ.ศ.2549-2553) โรงเรียนราษฎร์ศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- ดวง มุกสง. (2534). การศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. ม.ป.ป. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ เสนฤทธิ์. (2540). การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ดนุวดีน เจริญ. (2550). Action Research สำหรับการวิจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กร: คำตอบสำหรับความแตกต่างระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติ. วารสารบริหารธุรกิจนิด้า
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สุวีริสาส์น.
- ปรเมษฐ์ แสงอ่อน. (2547). การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี (2547-2551) ของโรงเรียนบ้านท่าเสด็จ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ประเสริฐ ทองทิพย์. (2545). สภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ชมรมเด็ก.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2550). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ก.พลจำกัด (1996).
- สุนีย์ แสงกวีเลิศ. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ.2545-2549*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. *หลักการบริหาร: การวางแผน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). *การวางแผนงบประมาณ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- อารีย์ พูลมา. (2547). *สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อิทธิพล สุทธิภูมิ. (2546). *กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. ถ่ายเอกสาร.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- Baskerville and Myers. (2004). *Special issue on action research in Information Systems: Making IS research relevant to practice-forward*. MIS Quarterly. 28(3): 329.
- Hunger and Wheelen. (1996). *Strategic Management*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Kotler, P., Murphy, P. E. (1981). *Strategic planning for higher education*. *The Journal of Higher Education* 52 (5): 470-489.
- Maassen, P. A. M. & Van Vught, F. A. (1992). *Strategic planning in The Encyclopedia of Higher Education Volume 2: Analytical Perspectives*. Oxford: Pergamon Press.
- Moo, G. Gregory. (1991). *Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development Oregon*. Dissertation Abstracts International. 47(3): 4169-A.
- Philip Kotler. (2003). *Marketing Management*. 11th ed.. New Jersey: Pearson Education.

- Robert, Susie J. (1987). *A Process Model for Use by Educational Administration in Planning Educational Facilities in State of Alabama*. Dissertation Abstracts International. 47(7): 2410-A.
- Schuster, Elaine Marie. (1987). *A Study of the Local School Long Range Planning Process in the Archdiocese of Chicago*. Dissertation Abstracts International. 48: 277-A.
- Smith W. E and Davis E.B. (2004). *Transforming Organizations and Leaders: The AIC Process, a Five Dimensional Power Systems Framework*. Paper presented at The 3rd International Conference on Systems Thinking in Management held in Philadelphia, Pennsylvania, USA on May 19 - 21, 2004 at the University of Pennsylvania.
- Soder, Neil Edward. (1987). *Strategic Planning and Factors That Influence Its Implementation and Development: Comparative Case Studies in Selected California Community Colleges*. Dissertation Abstracts International. 47(7): 2410-A.
- Zuber-Skerritt, O. (1946). *Action research and minority problems*. Journal of Social Issues. 2(34-46).







การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A1)

จุดประสงค์

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้ความเข้าใจ และมีแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของโรงเรียน

ขั้นตอนการระดมความคิด

1. ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนของกิจกรรม
2. กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนเขียนบัตรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านโครงสร้าง และนโยบาย ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ คนละ 5 - 10 ความคิด (1 บัตร เขียน 1 ความคิด)
3. กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนเขียนบัตรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เป็นโอกาสในการพัฒนา (Opportunity) หรืออุปสรรคในการพัฒนา (Threats) ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย คนละ 5 - 10 ความคิด (1 บัตร เขียน 1 ความคิด)

สื่อ/อุปกรณ์

1. บัตรความคิดสำหรับเขียนข้อความ พร้อมปากกาสี
2. บ้าย Flipchart สำหรับสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่

การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation: A-2)

จุดประสงค์

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้ความเข้าใจ และมีแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน

ขั้นตอนการระดมความคิด

1. แบ่งกลุ่ม
2. ประธานกลุ่มรับวัสดุที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม สำหรับปฏิบัติกิจกรรม
3. ประธานให้สมาชิกแต่ละคนเขียนบัตรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ คนละ 5 - 10 ความคิด (1 บัตร เขียน 1 ความคิด)
4. สมาชิกในกลุ่มนำบัตรความคิดจากข้อ 3 มาจัดกลุ่มความคิดเป็นกลุ่มความคิดที่เหมือนกัน คล้ายกัน หรือกลุ่มความคิดที่แตกต่างกันโดยอภิปรายและสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่ พร้อมกับลงความเห็นว่าคุณค่าหรือความคิดนั้น ๆ เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) เขียนลงในแบบบันทึก
5. ประธานให้สมาชิกแต่ละคนเขียนบัตรความคิดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เป็นโอกาสในการพัฒนา (Opportunity) หรืออุปสรรคในการพัฒนา (Threats) ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย คนละ 5 - 10 ความคิด (1 บัตร เขียน 1 ความคิด)
6. สมาชิกในกลุ่มนำบัตรความคิดจากข้อ 5 มาจัดกลุ่มความคิดเป็นกลุ่มความคิดที่เหมือนกัน คล้ายกัน หรือกลุ่มความคิดที่แตกต่างกัน โดยอภิปรายและสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่ พร้อมกับลงความเห็นว่าคุณค่าหรือความคิดนั้น ๆ เป็นโอกาสในการพัฒนา (Opportunity) หรืออุปสรรคในการพัฒนา (Threats) เขียนลงในแบบบันทึก
7. กลุ่มส่งตัวแทนนำเสนอผลงานการวิเคราะห์ SWOT

สื่อ/อุปกรณ์

1. บัตรความคิดสำหรับเขียนข้อความ พร้อมปากกาสี
2. ป้าย Flipchart สำหรับสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน ต่อไปนี้

โรงเรียนราษฎร์ศึกษา ระดับ ปฐมวัย – มัธยมศึกษาปีที่ 3

ประเด็น	รายการ
จุดแข็ง (Strength)	<p>.....</p> <p>.....</p>
จุดอ่อน (Weakness)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
โอกาสการพัฒนา (Opportunity)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
อุปสรรคในการพัฒนา (Threats)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

การสร้างแนวทางพัฒนา

(Influence: I)

จุดประสงค์

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง เข้าใจและมีทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน อันจะนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาในระดับปฐมวัย

ขั้นตอนการระดมความคิด

1. ใช้กลุ่มเดิมตาม SWOT

2. ประธานกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน (วิสัยทัศน์) โดยดำเนินการดังนี้

1) สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของตนเองในการทำงานให้กับโรงเรียน โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ

2) กลุ่มจินตนาการว่าในอนาคตอีก 4 ปีข้างหน้า สถานศึกษาควรจะสามารถประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

3) กลุ่มอธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่คาดหวังเป็นอย่างไรมาก่อน และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพียงใด นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

4) กลุ่มร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ ต้อง

- แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะกลางที่ค่อนข้างแน่นอน
- มีเจตนาชัดเจน (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน และ
- จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

สรุปได้แก่ ลักษณะของวิสัยทัศน์ต้อง : ชูใจ ระดมความคิด ระดมพลังใจ ปลูกเร้า

การเขียนวิสัยทัศน์ : สั้น ง่าย ให้พลัง

2.2 ระบุพันธกิจ (Mission) เป็นการพิจารณาว่าโรงเรียนควรจะทำอะไรที่พิเศษ ทำงานใดบ้างเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ ให้เขียนพันธกิจให้ชัดเจน

2.3 กำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละพันธกิจ เป็นเป้าประสงค์ คือ 4 ปี หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target) ก็ได้ โดยหลัก ในการกำหนดเป้าประสงค์ในด้านการจัดการศึกษาควรวัดหลักดังนี้

1. ระยะเวลาที่ต้องการใช้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
2. ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้
3. กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน เช่น นักเรียนทุกคนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือนักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 เป็นต้น
4. การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบ คือ
 - นักเรียน
 - โรงเรียน
 - ครู
 - ชุมชน
 - ระบบบริหารจัดการ

2.4 กลุ่มเขียนยุทธศาสตร์ คือ วิธีการปฏิบัติงาน/ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ โดยใช้คำยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน (อาจเป็นยุทธศาสตร์ส่งเสริม สร้างความเจริญเติบโต ยุทธศาสตร์ปรับปรุง เร่งรัด ยุทธศาสตร์ชะลอ หรือยุทธศาสตร์ควบกิจการ)

สื่อ/อุปกรณ์

1. แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
3. ตัวอย่างทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

พันธกิจ

.....

.....

.....

เป้าประสงค์

.....

.....

.....

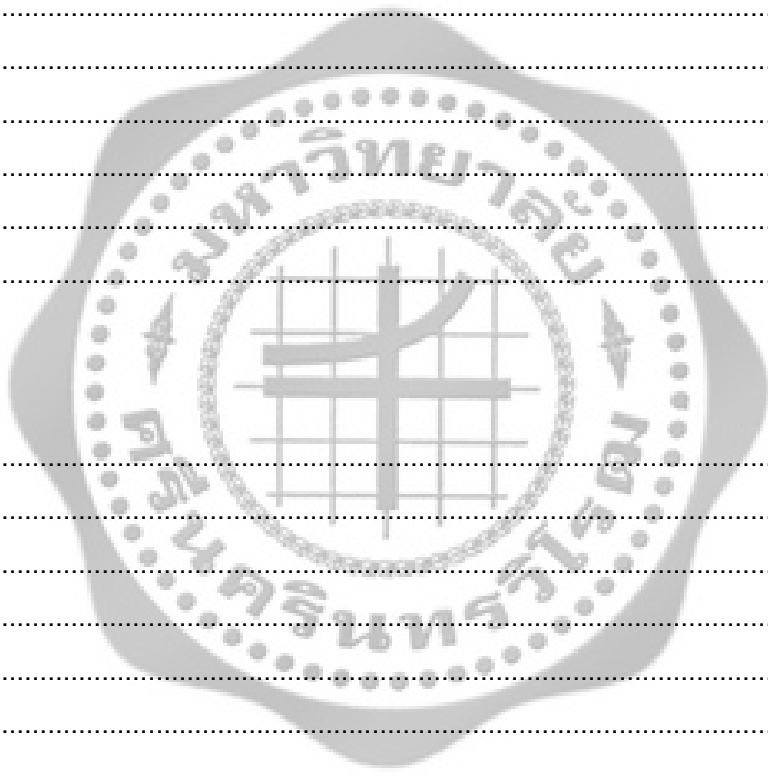
.....

ยุทธศาสตร์

.....

.....

.....



การสร้างแนวทางปฏิบัติ

(Control: C)

จุดประสงค์

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง เข้าใจและกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายความสำเร็จ ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับปฐมวัย ตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ขั้นตอนการระดมความคิด

1. ใช้กลุ่มเดิม
2. ประธานกลุ่มให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนบัตรแสดงความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละยุทธศาสตร์ของโรงเรียน คนละ 3 - 5 ความคิดต่อ 1 ยุทธศาสตร์ (1 บัตร เขียน 1 ความคิด)
3. สมาชิกในกลุ่มนำบัตรความคิดจากข้อ 2 มาจัดกลุ่มความคิดเป็นกลุ่มความคิดที่เหมือนกัน คล้ายกัน หรือกลุ่มความคิดที่แตกต่างกัน โดยอภิปรายและสังเคราะห์เป็นความคิดใหม่ เขียนลงในแบบบันทึก

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายความสำเร็จ (ภายในปี 2557)	แนวทางการพัฒนา

4. สมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาความครอบคลุมของแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

5. สมาชิกในกลุ่มร่วมกันกำหนดโครงการ กิจกรรมรองรับแนวทางการพัฒนา และวางแผนการจัดโครงการ/กิจกรรมระยะ 4 ปี และกำหนดเจ้าภาพงาน

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	โครงการ / กิจกรรม	แผนการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2554	2555	2556	2557	

สื่อ/อุปกรณ์

1. แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
2. ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาของโรงเรียน

ภาคผนวก ข

จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ปัจจัย	สภาพแวดล้อม	ความคิดเห็น	
		จำนวน	ร้อยละ
จุดแข็ง (Strength)	1. มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	55	100
	2. มีจำนวนครูและบุคลากรเพียงพอ	55	100
	3. ครูมีประสบการณ์สอน	55	100
	4. มีการส่งเสริมให้นักเรียนร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	55	100
	5. มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก	55	100
	6. มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีมารยาทที่ดี	55	100
	7. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง	55	100
	8. ครูและบุคลากรมีความสนใจ และเอาใจใส่ให้นักเรียนเป็นอย่างดี	55	100
	9. มีสถานที่กว้างขวาง ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	53	97.87
	10. เป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนและชุมชน	52	95.74
	11. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา	52	95.74
	12. เป็นโรงเรียนส่งเสริมประชาธิปไตย	51	93.65
	13. มีการจัดโครงสร้างบริหารงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	50	91.49
	14. เป็นโรงเรียนเก่าแก่และมีชื่อเสียงมายาวนาน	49	89.36
	15. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	49	89.36
	16. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ	49	89.36
	17. มีการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบ	48	87.23
	18. มีวัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอนอย่างเพียงพอและทันสมัย	48	87.23
	19. มีการปฐมนิเทศ และประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ	46	82.98
	20. มีสระว่ายน้ำที่ทันสมัย	43	78.72

จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ต่อ)

ปัจจัย	สภาพแวดล้อม	ความคิดเห็น	
		จำนวน	ร้อยละ
จุดอ่อน (Weakness)	1. มีสวัสดิการส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากรน้อย	48	87.23
	2. ภูมิทัศน์ของโรงเรียนยังไม่เป็นระเบียบสวยงามเท่าที่ควร	46	82.98
	3. สถานที่บริการยังไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน และขาดการดูแลรักษาที่ดี	46	82.98
	4. ห้องน้ำนักเรียนยังมีจำนวนน้อยและขาดการดูแลอย่างทั่วถึง	46	82.98
	5. มีการมอบหมายงานซ้ำซ้อน	46	82.98
	6. เครื่องเล่นสนามยังไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสมกับวัย	44	80.85
	7. การประชาสัมพันธ์ภายนอกมีน้อย	43	78.72
	8. ระบบรักษาความปลอดภัยยังไม่เข้มแข็งพอ	43	78.72
	9. นักเรียนมีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบน้อย	41	72.34
	10. นักเรียนขาดกระบวนการคิดวิเคราะห์	41	72.34
โอกาส (Opportunity)	1. โรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางเมือง การคมนาคมสะดวก ใกล้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน	55	100
	2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการศึกษา และกิจกรรมของนักเรียนได้อย่างเต็มที่	55	100
	3. มีการเข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี วัฒนธรรมกับชุมชน และหน่วยงานต่างๆอย่างสม่ำเสมอ	51	93.62
	4. โรงเรียนนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	50	91.49
	5. โรงเรียนดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ	49	89.36
	6. มีการใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอน	49	89.36
อุปสรรค (Threat)	1. มีสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนใกล้เคียงจำนวนมาก	55	100
	2. การเมืองมีส่วนทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลง	52	95.74
	3. มีร้านเกมส์จำนวนมากในละแวกใกล้เคียงโรงเรียน	51	93.62

จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ต่อ)

ปัจจัย	สภาพแวดล้อม	ความคิดเห็น	
		จำนวน	ร้อยละ
	4. นโยบายของรัฐมักจะสนับสนุนโรงเรียนรัฐมากกว่าเอกชน ส่งผลต่อจำนวนนักเรียน	49	89.36
	5. นักเรียนส่วนหนึ่งมีค่านิยมเลียนแบบวัฒนธรรมต่างชาติที่ไม่เหมาะสม	48	87.23
	6. ผู้ปกครองส่วนหนึ่งไม่มีเวลาอบรม ดูแล นักเรียน	46	85.11
	7. ผู้ปกครองส่วนหนึ่งมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ	44	80.85





จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการกำหนดทิศทางการพัฒนา

ทิศทางการพัฒนา	ประเด็น	ความคิดเห็น	
		จำนวน	ร้อยละ
วิสัยทัศน์	1. จัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	55	100
	2. นำความรู้และเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	55	100
	3. ปลุกฝังให้นักเรียนรักความเป็นไทย	53	95.74
	4. นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดี สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข	49	89.36
	5. ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาโรงเรียนที่ว่า “ เรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม ”	44	80.85
พันธกิจ	1. ส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของนักเรียน คือ ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา	55	100
	2. จัดการเรียนรู้และกิจกรรมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	55	100
	3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง	53	95.74
	4. พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน	52	93.61
	5. พัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	52	93.61
	6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้ชุมชนมีส่วนร่วม	51	91.49
เป้าประสงค์	1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา	55	100
	2. สร้างเสริมระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับนักเรียน	53	95.74
	3. จัดอาคารสถานที่และห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้	52	93.61

จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นจากการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ศึกษา (ต่อ)

ทิศทางการพัฒนา	ประเด็น	ความคิดเห็น	
		จำนวน	ร้อยละ
	4. เป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	52	93.61
	5. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	51	91.49
	6. พัฒนาศักยภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	51	91.49
	7. ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ อนุรักษ์วัฒนธรรมจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของความเป็นไทย พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของการศึกษาชาติ	51	91.49
ยุทธศาสตร์	1. พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย	55	100
	2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน	55	100
	3. ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม	55	100
	4. ยกกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	55	100
	5. ยกกระดับโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร	55	100
	6. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	55	100
	7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน	55	100
	8. เพิ่มขวัญกำลังใจ และศักยภาพให้บุคลากร	55	100
	9. ปลุกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย	55	100
	10. การวัดและประเมินผลการเรียน	55	100



ภาคผนวก ก

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
1. โครงการเตรียมความพร้อม					
- กิจกรรมมอบรางวัลสรรหา	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัย	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมหนูทำได้ (ประดิษฐ์สิ่งของ)	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมส่งเสริมการกล้าแสดงออก	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมกลางแจ้ง	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมหนูน้อยรักความสะอาด	✓	✓	✓	✓	
2. โครงการบัณฑิตน้อย	✓	✓	✓	✓	
3. พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ ตามศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	
4. ครูจัดทำแผนการสอนรายวิชา	✓	✓	✓	✓	
5. โครงการพัฒนาสื่อการสอน	✓	✓	✓	✓	
6. โครงการส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมเชิง ปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	
7. โครงการส่งเสริมผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขัน ทักษะทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	
8. โครงการประเมินคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	
9. โครงการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	✓	✓	✓	✓	
10. โครงการนิเทศการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	
11. โครงการห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมแข่งขันประกวดเล่านิทานสอน น้อง	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมตอบปัญหาสารานุกรม	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมห้องสมุดเคลื่อนที่	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมประกวดคำขวัญห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมแข่งขันทำสมุดนิทานเล่มเล็ก	✓	✓	✓	✓	

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
- กิจกรรมวาดภาพห้องสมุดในฝัน	✓	✓	✓	✓	
11. โครงการทัศนศึกษานอกสถานที่					
- กิจกรรมทัศนศึกษาระดับประถม - มัธยม	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมทัศนศึกษาอนุบาล	✓	✓	✓	✓	
12. โครงการแข่งขันทักษะคอมพิวเตอร์					
- โปรแกรม Paint	✓	✓	✓	✓	
- โปรแกรม Microsoft Word	✓	✓	✓	✓	
- โปรแกรม Microsoft Excel	✓	✓	✓	✓	
- โปรแกรม Microsoft Powerpoint	✓	✓	✓	✓	
- โปรแกรม Windows Movie Maker	✓	✓	✓	✓	
13. โครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
14. โครงการวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	
15. โครงการพัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	
16. ส่งเสริมระเบียบวินัย					
- กิจกรรมหน้าเสาธง	✓	✓	✓	✓	
17. โครงการสอนเสริมศิลปะและนาฏศิลป์ - ดนตรี (ดุริยางค์)					
18. โครงการพัฒนากิจกรรมลูกเสือ - เข้าค่ายลูกเสือ	✓	✓	✓	✓	
19. โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีไทย	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันวิสาขบูชา	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันมาฆบูชา	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันเข้าพรรษา	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันไหว้ครู	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันพ่อแห่งชาติ	✓	✓	✓	✓	

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
- กิจกรรมวันแม่แห่งชาติ	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันลอยกระทง	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ	✓	✓	✓	✓	
20. โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม					
- กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมธนาคารความดี	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมประหยัดและออม	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมพระธรรมเทศนา	✓	✓	✓	✓	
21. โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน					
- กิจกรรมอบรมกฎหมายหน้ารู้	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน	✓	✓	✓	✓	
- ตู้อแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	
22. โครงการโรงเรียนสีขาว					
- กิจกรรมส่งเสริมการเล่นดนตรี	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมส่งเสริมความรู้เรื่องยาเสพติด	✓	✓	✓	✓	
- ตรวจสอบสารเสพติดนักเรียน ปีการศึกษา ละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	
- จัดการแข่งขันกีฬาต้านยาเสพติด	✓	✓	✓	✓	
23. ร.๒. นิทรรศ	✓	✓	✓	✓	
24. โครงการสาธารณูปโภค					
- กิจกรรมปรับปรุงห้องน้ำ, ห้องส้วม, โครงการน้ำดื่ม	✓	✓	✓	✓	
- สระว่ายน้ำ, ปรับปรุงรั้ว และอาคาร เรียน	✓	✓	✓	✓	
25. โครงการอาคารและสถานที่					
- พัฒนาห้องประกอบการ	✓	✓	✓	✓	

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
26. โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียน					
- กิจกรรมโรงเรียนสีเขียว	✓	✓	✓	✓	
27. โครงการ 5 ส	✓	✓	✓	✓	
28. โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ					
- กิจกรรมตรวจสุขภาพ	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมรณรงค์เรื่องการดูแลสุขภาพอนามัย	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมแปรงฟันหลังรับประทานอาหาร	✓	✓	✓	✓	
- ปลอดเหา	✓	✓	✓	✓	
- รณรงค์การล้างมือ	✓	✓	✓	✓	
- ป้องกันไข้เลือดออก	✓	✓	✓	✓	
- ไข้หวัด 2009	✓	✓	✓	✓	
- ทดสอบสมรรถภาพนักเรียน	✓	✓	✓	✓	
- วิ่งทดสอบสมรรถภาพนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	✓	✓	✓	✓	
29. โครงการอาหารกลางวัน	✓	✓	✓	✓	
30. โครงการ อย. น้อย	✓	✓	✓	✓	
31. โครงการกีฬาภายใน	✓	✓	✓	✓	
32. โครงการไม่กินหวาน					
- กิจกรรมเด็กอ้วน	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมลดการจำหน่ายน้ำอัดลมและของหวาน	✓	✓	✓	✓	
33. โครงการลดโลกร้อน					
- กิจกรรมลดการใช้โฟมและพลาสติก	✓	✓	✓	✓	
34. โครงการจัดการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
35.โครงการพัฒนาสถานที่สำคัญในวันสำคัญต่างๆ	✓	✓	✓	✓	
36.โครงการส่งเสริมการออกกำลังกาย	✓	✓	✓	✓	
37. บริการแหล่งเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	
38. แผ่นพับ / จดหมาย	✓	✓	✓	✓	
39. อบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสืบค้นข้อมูล	✓	✓	✓	✓	
40. โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	✓	✓	✓	✓	
41. ภูมิปัญญาท้องถิ่น - เศรษฐกิจพอเพียง	✓	✓	✓	✓	
42. เยี่ยมบ้าน - แนะนำ	✓	✓	✓	✓	
43. โครงการปฐมนิเทศผู้ปกครอง	✓	✓	✓	✓	
44. โครงการขวัญและกำลังใจ	✓	✓	✓	✓	
45. โครงการทัศนศึกษาของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
46. เบี้ยขยันประจำเดือนของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
47. เลี้ยงสังสรรค์บุคลากร	✓	✓	✓	✓	
48. ครุฑดีเด่นประจำปี	✓	✓	✓	✓	
49. ให้ผ้าตัดเครื่องแบบบุคลากร	✓		✓		
50. ขึ้นเงินเดือนบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
51. ศึกษาดูงานของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
52. ประชุมสัมมนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
53. ตรวจสอบสภาพบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
54. ประกวดमारยาท	✓	✓	✓	✓	
55. การละเล่นแบบไทย	✓	✓	✓	✓	
56. ภาษาไทยวันละคำ/ ภาษาอังกฤษวันละคำ	✓	✓	✓	✓	
57. ส่งเสริมการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	
58. การแต่งกายแบบไทย	✓	✓	✓	✓	
59. จัดทำคู่มือระเบียบการวัดผลของสถานศึกษา	✓				

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
60.อบรมพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรเรื่องการวัดและประเมินผล	✓		✓		
61.อบรมสัมมนาพัฒนาการวัดและประเมินผล	✓		✓		
62. อบรมเชิงปฏิบัติการ การทำ ปพ.5 ปพ.6	✓		✓		
63. โครงการซ่อมเสริมและการสอบแก้ตัว	✓	✓	✓	✓	
64.โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาไทย	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมส่งเสริมรักการอ่าน	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ	✓	✓	✓	✓	
- สำนวน คำพังเพย สุภาษิต	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมในชั้นเรียน	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันสุนทรภู่	✓	✓	✓	✓	
- กิจกรรมวันภาษาไทยแห่งชาติ	✓	✓	✓	✓	
65.โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ					
- กิจกรรมภาษาอังกฤษวันละคำ	✓	✓	✓	✓	
- ประกวดคัดลายมือ	✓	✓	✓	✓	
- แข่งขันวาดภาพจากเนื้อเรื่อง	✓	✓	✓	✓	
- แข่งขันการเขียนเรื่องจากภาพ	✓	✓	✓	✓	
- แข่งขันการพูดภาษาอังกฤษ	✓	✓	✓	✓	
- วันสำคัญ	✓	✓	✓	✓	
66.โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์					
- กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์	✓		✓	✓	
- กิจกรรมพับเครื่องบินกระดาษ	✓		✓	✓	
- ทศนศึกษา	✓		✓	✓	
- ประกวดสิ่งประดิษฐ์เชิงวิทยาศาสตร์	✓		✓	✓	

แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โครงการ / กิจกรรม	ปีการศึกษา				ผู้รับผิดชอบ
	2554	2555	2556	2557	
- ประกวดโครงการวิทยาศาสตร์	✓		✓	✓	
- กิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์	✓	✓	✓	✓	





ภาคผนวก จ

แบบประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

แบบประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา ในปีการศึกษา 2554
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน
ตอนที่ 2 แบบประเมินแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา
3. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น
4. กรุณาตอบแบบประเมินให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านและตามสภาพจริงของโรงเรียนราษฎร์ศึกษา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

นายกฤตธี วงศ์สถิตย์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1

สภาพภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่เป็นจริง

- () คณะกรรมการบริหารโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
- () ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
- () ครูโรงเรียนราษฎร์ศึกษา
- () ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ศึกษา

ตอนที่ 2

แบบประเมินยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความเกี่ยวกับยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษาแล้วพิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ในระดับใด แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการนำไปใช้ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้	มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้	มาก
ระดับ 3 หมายถึง	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้	ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้	น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้	น้อยที่สุด

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
1	พัฒนาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย					
	โครงการเตรียมความพร้อม					
	- กิจกรรมอนุบาลहरรรษา					
	- กิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัย					
	- กิจกรรมหนูทำได้ (ประดิษฐ์สิ่งของ)					
	- กิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ					
	- กิจกรรมส่งเสริมการกล้าแสดงออก					
	- กิจกรรมกลางแจ้ง					
2	โครงการบัณฑิตน้อย					
3	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน					
	พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ ตาม ศักยภาพ					
4	ครูจัดทำแผนการสอนรายวิชา					
5	โครงการพัฒนาสื่อการสอน					
6	โครงการส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ					
7	โครงการส่งเสริมผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ					
8	โครงการประเมินคุณภาพการศึกษา					
9	โครงการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน					
10	โครงการนิเทศการเรียนการสอน					
11	โครงการห้องสมุด					
	- กิจกรรมแข่งขันประกวดเล่านิทานสอนน้อง					
	- กิจกรรมตอบปัญหาสารานุกรม					
	- กิจกรรมห้องสมุดเคลื่อนที่					
	- กิจกรรมประกวดคำขวัญห้องสมุด					
	- กิจกรรมแข่งขันทำสมุดนิทานเล่มเล็ก					
	- กิจกรรมวาดภาพห้องสมุดในฝัน					
12	โครงการทัศนศึกษานอกสถานที่					
	- กิจกรรมทัศนศึกษาระดับประถม - มัธยม					

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
	- กิจกรรมทัศนศึกษาอนุบาล					
13	โครงการแข่งขันทักษะคอมพิวเตอร์					
	- โปรแกรม Paint					
	- โปรแกรม Microsoft Word					
	- โปรแกรม Microsoft Excel					
	- โปรแกรม Microsoft Powerpoint					
	- โปรแกรม Windows Movie Maker					
14	โครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร					
15	ส่งเสริมระเบียบวินัย					
	- กิจกรรมหน้าเสาธง					
16	โครงการสอนเสริมศิลปะและนาฏศิลป์ - ดนตรี (ดุริยางค์)					
17	โครงการพัฒนากิจกรรมลูกเสือ - เข้าค่ายลูกเสือ					
18	โครงการจัดการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการกลุ่ม					
19	อบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสืบค้นข้อมูล					
20	โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน					
21	ภาษาไทยวันละคำ/ ภาษาอังกฤษวันละคำ					
22	จัดทำคู่มือระเบียบการวัดผลของสถานศึกษา					
23	อบรมพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรเรื่องการวัดและประเมินผล					
24	อบรมสัมมนา พัฒนาการวัดและประเมินผล					
25	อบรมเชิงปฏิบัติการ การทำ ปพ.5 ปพ.6					
26	โครงการซ่อมเสริมและการสอบแก้ตัว					
27	โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาไทย					
	- กิจกรรมส่งเสริมรักการอ่าน					
	- กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ					
	- สำนวน คำพังเพย สุภาษิต					
	- กิจกรรมในชั้นเรียน					
	- กิจกรรมวันสุนทรภู่					
	- กิจกรรมวันภาษาไทยแห่งชาติ					

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
28	โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ					
	- กิจกรรมภาษาอังกฤษวันละคำ					
	- ประกวดคัดลายมือ					
	- แข่งขันวาดภาพจากเนื้อเรื่อง					
	- แข่งขันการเขียนเรื่องจากภาพ					
	- แข่งขันการพูดภาษาอังกฤษ					
	- วันสำคัญ					
29	โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์					
	- กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์					
	- กิจกรรมพับเครื่องบินกระดาษ					
	- ทักษะศึกษา					
	- ประกวดสิ่งประดิษฐ์เชิงวิทยาศาสตร์					
	- ประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์					
	- กิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์					
30	ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม					
	- กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม					
	- กิจกรรมธนาคารความดี					
	- กิจกรรมประหยัดและออม					
	- กิจกรรมพระธรรมเทศนา					
31	โครงการโรงเรียนสีขาว					
	- กิจกรรมส่งเสริมการเล่นดนตรี					
	- กิจกรรมส่งเสริมความรู้เรื่องยาเสพติด					
	- ตรวจสอบสารเสพติดนักเรียน ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง					
	- จัดการแข่งขันกีฬาต้านยาเสพติด					
32	ร.ช. นันทรรค					
33	ประกวดมารยาท					
34	การละเล่นแบบไทย					

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
35	ส่งเสริมการอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น					
36	การแต่งกายแบบไทย					
37	ยกระดับมาตรฐานอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โครงการสาธารณูปโภค					
	- กิจกรรมปรับปรุงห้องน้ำ, ห้องส้วม, โครงการน้ำดื่ม					
	- สระว่ายน้ำ, ปรับปรุงรั้ว และอาคารเรียน					
38	โครงการอาคารและสถานที่					
	- พัฒนาห้องประกอบการ					
39	โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียน					
	- กิจกรรมโรงเรียนสีเขียว					
40	ยกระดับโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร โครงการ 5 ส					
41	โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ					
	- กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพ					
	- กิจกรรมรณรงค์เรื่องการดูแลสุขภาพอนามัย					
	- กิจกรรมแปรงฟันหลังรับประทานอาหาร					
	- ปลอดเหา					
	- รณรงค์การล้างมือ					
	- ป้องกันไข้เลือดออก					
	- ไข้หวัด 2009					
	- ทดสอบสมรรถภาพนักเรียน					
	- วึ่งทดสอบสมรรถภาพนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2					
42	โครงการอาหารกลางวัน					
43	โครงการ อย. น้อย					
44	โครงการกีฬาภายใน					
45	โครงการไม่กินหวาน					
	- กิจกรรมเด็กอ้วน					
	- กิจกรรมลดการจำหน่ายน้ำอัดลมและของหวาน					

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
46	โครงการส่งเสริมการออกกำลังกาย					
47	ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน					
	โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน					
	- กิจกรรมอบรมกฎหมายหน้ารู้					
	- กิจกรรมเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน					
	- แสดงความคิดเห็น					
48	ส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน					
	โครงการลดโลกร้อน					
	- กิจกรรมลดการใช้โฟมและพลาสติก					
49	โครงการพัฒนาสถานที่สำคัญในวันสำคัญต่างๆ					
50	บริการแหล่งเรียนรู้					
51	แผ่นพับ / จดหมาย					
52	ภูมิปัญญาท้องถิ่น - เศรษฐกิจพอเพียง					
53	เยี่ยมบ้าน - แนะนำ					
54	โครงการปฐมนิเทศผู้ปกครอง					
55	โครงการขวัญและกำลังใจ					
56	เพิ่มขวัญและกำลังใจ					
	โครงการทัศนศึกษาของบุคลากร					
57	เบี้ยขยันประจำเดือนของบุคลากร					
58	เลี้ยงสังสรรค์บุคลากร					
59	ครูดีเด่นประจำปี					
60	ให้ผ้าตัดเครื่องแบบบุคลากร					
61	ขึ้นเงินเดือนบุคลากร					
62	ศึกษาดูงานของบุคลากร					
63	ประชุมสัมมนาบุคลากร					
64	ตรวจสุขภาพบุคลากร					

ข้อ ที่	ยุทธศาสตร์โรงเรียนราษฎร์ศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
65	ปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีภูมิ ปัญญาท้องถิ่นและความเป็นไทย					
	โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีไทย					
	- กิจกรรมวันวิสาขบูชา					
	- กิจกรรมวันมาฆบูชา					
	- กิจกรรมวันเข้าพรรษา					
	- กิจกรรมวันไหว้ครู					
	- กิจกรรมวันพ่อแห่งชาติ					
	- กิจกรรมวันแม่แห่งชาติ					
	- กิจกรรมวันลอยกระทง					
	- กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ					
66	การวัดและประเมินผลการเรียน					
67	โครงการวัดและประเมินผล					
	โครงการพัฒนาหลักสูตร					



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายกฤตธี วงศ์สถิตย์
วันเดือนปีเกิด	18 ตุลาคม 2517
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	577 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการฝ่ายปฐมวัย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนราษฎร์ศึกษา 569 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	ระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนอนุบาลสระบุรี
พ.ศ. 2536	ระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม
พ.ศ. 2540	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
พ.ศ. 2544	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ