

การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
อรรถัย ธิมาศาสตร์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2549

การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
อรรถัย ธิมาสาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2549
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
อรรถัย ธิมาสาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2549

อรรถัย ธิมาสารดี. (2549). การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ
พัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการ
จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษา
สภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จำแนก
ตามทัศนคติต่อการวางแผน ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ความรู้ที่มีต่อการวางแผน และขนาด
โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน
132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพของผู้อตอบแบบสอบถาม
และแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way
ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

ผลการวิจัย พบว่า

1. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายขั้นตอนได้แก่ การศึกษาสภาพของโรงเรียน
การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน

2. การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตาม คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
และขนาดของโรงเรียน ดังนี้

2.1 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน พบว่ามีการ
ดำเนินการตามขั้นตอนโดยรวมและรายขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนต่างกัน พบว่ามีการ
ดำเนินการโดยรวมและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน

2.3 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนที่ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน พบว่าการดำเนินงาน
โดยรวม และรายขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่าการดำเนินงานโดยรวม และ
รายขั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY ON THE IMPLEMENTATIONS THROUGH THE STRATEGIC
PLANNING PROCESS FOR SCHOOL IMPROVEMENT UNDER THE
JURISDICTION OF BANGKOK METROPOLITAN

AN ABSTRACT
BY
ORATHAI THIMASARD

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
At Srinakharinwirot University
MAY 2006

Orathai Thimasard. (2006) *A Study on the implementations through the strategic planning process for school improvement under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst. Dr. Puongrat Kesonpat.

This research aimed to study and to compare the implementations through the strategic planning process for school improvement, under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan on 3 procedures including the school environment scanning, the school direction determination and the school strategic determination. The results were analyzed and compared by the attitude towards planning, planning experience, planning knowledge and school-sized.

The samples were consisted of 132 administrators from school under the Jurisdiction of Bangkok. The instrument for collecting data was a Five- rating-scale questionnaire. Statistical data analysis included percentage, frequency, means, standard deviation, t -test, One-Way ANOVA, and Scheffe's paired test.

The research found that:

1. A study on the implementations through the strategic planning process for school improvement, under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan on 3 procedures including the school environment scanning, the school direction determination, and the school strategic determination were high.

2. The comparison on the implementations through the strategic planning process for school improvement, under the Jurisdiction of Bangkok Metropolitan of the school's administrator classified by the attitude towards planning, planning experience, planning knowledge and school-sized were as follows:

- 2.1 There were statistically significant different between good attitude towards planning and no good attitude towards planning, at .05 level.

- 2.2 There were no statistically significant different between planning experience.

- 2.3 There were statistically significant different between planning knowledge, at .05 level.

- 2.4 There were statistically significant different between school-sized at .05 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ
พัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของ อรทัย ธิมาสารณ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

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

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

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

คณะกรรมการสอบ

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

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

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)
วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ให้คำปรึกษาแนวคิด และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ในการนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณา จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นางอำไพ จันทปัญญาศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลาดพร้าว นางโนม พูลสวัสดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา และนายวุฒิชัย จุลวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามแยกคลองหล่อแหล่ ที่ได้เสียสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นผลทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างแท้จริง และขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิญญา อิงอาจ อาจารย์ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษาและนอกจากนั้นขอมอบให้แก่บิดามารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่เมตตากรุณาให้ความช่วยเหลืออบรมสั่งสอน ตลอดจนสามีและบุตรที่ทำให้กำลังใจตลอดมาทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

อรทัย ธิมาสาร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1. บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
สมมุติฐานในการวิจัย	11
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	13
การวางแผน	13
การวางแผนยุทธศาสตร์	17
การวางแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	33
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	35
ความเป็นมาของการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	35
การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	38
ขั้นตอนในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	40
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ	64
ทัศนคติ	64
ความรู้	65
ประสบการณ์	66
ขนาดของโรงเรียน	66
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
งานวิจัยในประเทศ	68
งานวิจัยต่างประเทศ	72
3. วิธีดำเนินการวิจัย	75
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	75

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	80
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	82
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	82
5. สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	100
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	100
สมมุติฐานในการวิจัย	100
วิธีดำเนินการวิจัย	100
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	101
สรุปผลการวิจัย	102
การอภิปรายผล	103
ข้อเสนอแนะ	111
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	120
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	147

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	76
2	จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ ในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทักษะคิดต่อการวางแผน และขนาดของโรงเรียน	83
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายชั้นตอน	84
4	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการ ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละชั้นตอนโดยรวมและรายชั้นตอน จำแนกตามระดับทักษะคิดต่อการวางแผนของผู้บริหาร	85
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละชั้นตอน จำแนกตามระดับประสบการณ์ในการจัดทำแผนของผู้บริหาร	86
6	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการ ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละชั้นตอนโดยรวมและรายชั้นตอน จำแนกตามระดับประสบการณ์ของผู้บริหาร	87
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละชั้นตอน จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหาร	88
8	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการ ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละชั้นตอนโดยรวมและรายชั้นตอน จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหาร	89
9	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมเป็นรายคู่ตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกันของ ผู้บริหาร	90

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

10	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษสถานภาพของโรงเรียนโดยรวมเป็นรายคู่ตามระดับ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกันของผู้บริหาร	91
11	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดย รวมเป็นรายคู่ตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกัน ของผู้บริหาร	92
12	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนโดย รวมเป็นรายคู่ตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกัน ของผู้บริหาร	93
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละ ขั้นตอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน	94
14	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการ ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้านโดยรวมและรายขั้นตอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	95
15	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน	96
16	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษสถานภาพของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน	97
17	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน	98
18	การเปรียบเทียบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน	99

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	35
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก	43
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน	45
4. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสภัยอุปสรรคขององค์การที่เหมาะสม ในระดับหน่วยงาน	58

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ได้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิตมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายยิ่งขึ้น ทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับความเร็วก้าวหน้าในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนทั่วไป ในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจสังคม การศึกษาและวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาของนานาประเทศด้านต่างๆ ซึ่งหลายฝ่ายได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนและคุณภาพของคน โดยเฉพาะการวางแผนจะต้องตระหนักถึงความต้องการของสังคมและความจำเป็นของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น หน่วยงานราชการต้องพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เต็มที่และทันเหตุการณ์ และสามารถแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545 : 2-3)

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้พัฒนาได้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม ประเทศชาติ เมื่อสังคมประเทศชาติมีเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาให้เป็นไปในรูปแบบใดหรือทิศทางใด การศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนของประเทศจะเป็นแบบนั้น เพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สำหรับเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองไปในทิศทางที่ต้องการ (สุรพล สุพวงค์. 2539: 25) โดยรัฐเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินการจัดการบริการที่ดีที่มีประสิทธิภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมมาตรฐานสากล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเป็นระบบที่เกื้อกูลต่อการต่อการแก้ปัญหาและความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของประชาคมโลก เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน คือแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐและครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐ แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ แผนการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคล แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมายและแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545 : 2 – 3)

การวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ใช้กันในภาคเอกชน แต่ภาครัฐก็เริ่มนำการวางแผนยุทธศาสตร์มาวางแผนใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่น่าองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่มุ่งอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ขึ้นอนาคตองค์กรนั้นๆ ซึ่งแตกต่างจากการ

วางแผนทั่วไปไปเป็นการวางแผน เพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร การวางแผนทั่วๆ ไปมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางดำเนินงานโครงการขององค์กรให้บรรลุสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543: 32 – 33) ดังนั้นการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน และบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจถึงระบบกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถร่วมกันจัดทำแผนของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนเป็นรากฐานของการปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพตามแนวการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันและได้สร้างวิสัยทัศน์การศึกษาของไทยว่า “การศึกษาไทยในปีพุทธศักราช 2550 คนไทยทุกคนมีโอกาสและมีความเสมอภาคในการได้รับบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยทุกคน ทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเรียนรู้อย่างมีความสุข มีคุณภาพการศึกษาสูงเป็นที่พึงพอใจของสังคม โดยมีครูเก่ง ครูดี มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู มีกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่กระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ” (สร้อย ศิลปอนันต์. 2542 :8) การบริหารโรงเรียนจะต้องสร้างแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินการศึกษา

กรุงเทพมหานครโดยสำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดให้สามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นข้อมูลในการการบริหารจัดการโดยเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้สามารถร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตนเองได้ โดยอาศัยแผนหลักของสำนักการศึกษา กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า (กรุงเทพมหานคร, สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล 2548: 1) การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยนับตั้งแต่กระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนและกรอบระยะเวลาของแผนไม่สอดคล้องกับวาระการปฏิบัติงานตามนโยบายกรุงเทพมหานคร ตลอดจนตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นกลไกในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การประเมินผลงานของบุคลากร (กรุงเทพมหานคร , สำนักการศึกษา. 2546 ก: 2) ซึ่งในแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครในระยะเวลาแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2545 -2549) มีนโยบายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยมีการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ในการกระจายอำนาจงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนด้านวิชาการที่เรียกว่า งบประมาณโรงเรียน และมีการแก้ไขกฎระเบียบเพื่อเอื้อต่อการกระจายอำนาจในการบริหารการจัดการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 นี่เป็นการกระจายอำนาจที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งให้ความสำคัญให้โรงเรียนเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งผลลัพธ์ที่ต้องการต่อผู้เรียน

ดังนั้นสำนักงานการศึกษาจึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานระหว่างปี พ.ศ. 2548-2550 เพื่อสอดคล้องกับการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งบริหารผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก และให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 433 โรงเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมาเป็นแผนหลักในการพัฒนาโรงเรียน ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกับนโยบายการบริหารจัดการของสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร และบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีทัศนคติต่อความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผน ให้การสนับสนุนในขั้นตอนและกระบวนการวางแผนอย่างเหมาะสม เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน และมีประสบการณ์ในการจัดทำแผน อันจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543: 93) นอกจากนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาซึ่งต้องมีการทบทวนทัศนคติใหม่ในการศึกษาเข้าใจทิศทางแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา ด้วยการกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ทุกคนนำไปปฏิบัติได้ (พนม พงษ์ไพบูลย์ 2543:16)

ผู้วิจัยในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับภารกิจสำคัญในการเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการอยู่ คือ โรงเรียนวัดเลียบราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตบางซื่อ ซึ่งได้มีการดำเนินตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2539:4) กล่าวถึงแผนว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษาตามภารกิจโดยยึดเป้าหมายที่สำคัญ คือ การพัฒนานักเรียน โดยให้ไปสู่ทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร ปี 2548-2550 ซึ่งปัจจุบันทุกโรงเรียนได้มีกระบวนการจัดทำแผนเป็นรูปเล่ม สามารถนำมาปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการศึกษาของแต่ละโรงเรียน และเพื่อเป็นเอกสารในการรับการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนทุกปีจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยเริ่มในปีการศึกษา 2547 และกำหนดให้เป็นเกณฑ์กำหนดระดับคุณภาพ

กระบวนการจัดทำแผนเปรียบได้ว่าเป็นหัวใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะเป็นการศึกษาวิธีการนำเอาปัจจัย หรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท มาใช้ในการดำเนินการอย่างมีระบบ เชื่อมโยงให้องค์ประกอบในขั้นตอนต่างๆ มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ในทุกขั้นตอน เพื่อบรรลุผลตามที่โรงเรียนต้องการ (อุทิศ ขาวเขียว. 2546:10) โดยสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2547 ก:1) นำวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการมาปรับใช้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 38) กำหนดไว้ มี 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียน

และจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของ ผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวกับ ทักษะคิดต่อการวางแผน จากงานวิจัยของไบศรี พันเทศ .(2543 : 81) ที่พบว่าผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้ความสำคัญของการวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือแผนงานกลยุทธ์ มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารงาน ในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประสพการณ์ในการจัดทำแผน จากงานวิจัยของปรียาภรณ์ แก้วมา .(2544 : 75) พบว่า กระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน มีกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน และ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน จากงานวิจัย ของศิริชัย พยัคฆ์ทอง.(2540 : 72) พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ด้านการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง และขนาดของโรงเรียนศึกษาจากงานวิจัยของบุญเลี้ยง คำชู .(2542 : 180) พบว่าผลการเปรียบเทียบระดับการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและในทุกด้านมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน จึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการบริหารการจัดการด้านการศึกษา ของแต่ละโรงเรียนให้บรรลุไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากการดำเนินการตามกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชา โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างคุณภาพที่ดีของแผน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ได้ข้อมูลของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เพราะแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำไปใช้ ในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายตามต้องการ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีทัศนคติ ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ย่อมส่งผลต่อคุณภาพของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ใน 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ โรงเรียน สำนักงานเขต สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร นำมาใช้เป็นแนวทาง

ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร และให้ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานต้นสังกัด นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน อันจะส่งผลต่อการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาการศึกษาของประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3 ขั้นตอน จำแนกตาม ทศนคติต่อการวางแผน ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ความรู้ที่มีต่อการวางแผน และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถทำให้โรงเรียน สำนักงานเขต สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และผู้เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานต้นสังกัด นำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามนโยบายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545:38) ได้กำหนดวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2548 เฉพาะกลุ่มเขตโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ และมีพื้นที่ติดต่อกัน มีทั้งสิ้น 6 กลุ่มเขตโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตากสิน และกลุ่มมหาสวัสดิ์ มีจำนวนประชากร 201 คน (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. 2548 ข : 99.)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 6 กลุ่มเขตโรงเรียน คือ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตากสิน และกลุ่มมหาสวัสดิ์ โดยเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (ศิริชัย กาญจนวาสี; และคณะ.2537 :105 . อ้างอิงจาก Krejcie ;& Morgan 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดจำนวนสัดส่วนของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาด เล็ก กลาง และใหญ่ และดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้
 - 1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.1.1 ทศนคติต่อการวางแผน
 - 1) ดี
 - 2) ไม่ดี
 - 1.1.2 ประสบการณ์ในการจัดทำแผน
 - 1) น้อย
 - 2) ปานกลาง
 - 3) มาก
 - 1.1.3 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน
 - 1) น้อย
 - 2) ปานกลาง
 - 3) มาก

1.2 ขนาดของโรงเรียน

1.2.1 ขนาดเล็ก

1.2.2 ขนาดกลาง

1.2.3 ขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

2.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของโรงเรียนไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหาเพื่อนำโรงเรียนพัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของโรงเรียนไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหาเพื่อนำโรงเรียนพัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำการดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริการการศึกษาของโรงเรียน ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเองซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

2.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำการดำเนินการระบุเป้าหมายปลายทางที่โรงเรียนจะไปถึงซึ่งประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลักที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเองซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำในการดำเนินการพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพิจารณา กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจับคู่กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อให้ได้ระบุทางเลือกที่ดี

และมีประสิทธิภาพ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดทิศทางไว้ โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเองซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

3. ทศนคติต่อการวางแผน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดต่อการวางแผนว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในสถานการณ์ที่มีทิศทางเป็นบวกหรือลบ หรือเป็นกลางของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยวัดจากแบบสอบถาม ที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองแล้วแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ทศนคติดีและไม่ดี โดยใช้เกณฑ์ ทศนคติที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ผู้ที่มีทศนคติดี กับผู้ที่มีทศนคติไม่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ผู้ที่มีทศนคติไม่ดี

4. ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติการจัดทำแผนของโรงเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน อันส่งผลต่อความสามารถในการจัดทำแผน โดยวัดจากแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเอง แล้วนำผลที่ได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ประสิทธิภาพน้อย ปานกลาง และมาก โดยใช้เกณฑ์ $\bar{X} \pm .5 S.D$

5. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเข้าใจในการวางแผนที่ได้ จากการฝึกอบรม หรือการศึกษาจากหลักสูตรสถาบันการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความสามารถของผู้บริหาร ในการนำข้อเท็จจริง หลักการ หรือวิธีการที่ได้จากการเสริมสร้างประสิทธิภาพนั้น มาเป็นแนวทางในการ พัฒนางาน โดยวัดจากแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเอง แล้วแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน น้อย ปานกลาง และมาก โดยใช้เกณฑ์ $\bar{X} \pm .5 S.D$

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2548 ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่ง

7. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2548 โดยสำนัก การศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้กำหนดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการกำหนดขนาด ของโรงเรียน (2548 ข:7) โดยจำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 400 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียน 401 – 800 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียน 801 คนขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การ พัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามนโยบายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระดับสถานศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 38) ได้กำหนด วิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน คือ การศึกษาเพื่อให้รู้สถานภาพของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน ผลจากการศึกษาสถานภาพจะทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน คือ การช่วยให้การดำเนินการของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก ตัวชี้วัดของโรงเรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน คือ การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติจริงการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนประกอบด้วย การพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพิจารณา กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจับคู่กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อให้ได้ระบุทางเลือกที่ดีและมีประสิทธิภาพ นำไปเป็นวิถีทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดทิศทางไว้

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า คือทัศนคติ ประสิทธิภาพ ความรู้ของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนและก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์.2543:93)

การศึกษาทัศนคติต่อการวางแผน พบว่ามิงงานวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ให้ความสำคัญของการวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือแผนงานกลยุทธ์ มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารงานในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ใบศรี พันเทศ . 2543 : บทคัดย่อ)

สำหรับประสิทธิภาพในการจัดทำแผน พบว่ามิงงานวิจัย เรื่อง กระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร แสดงถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีกระบวนการวางแผนแตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี (ปรียาภรณ์ แก้วมา. 2544 : 75)

ส่วนความรู้เกี่ยวกับการวางแผน พบว่ามิงงานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติและแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย แสดงถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ด้านการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง (ศิริชัย พยัคฆ์ทอง. 2540 : 72)

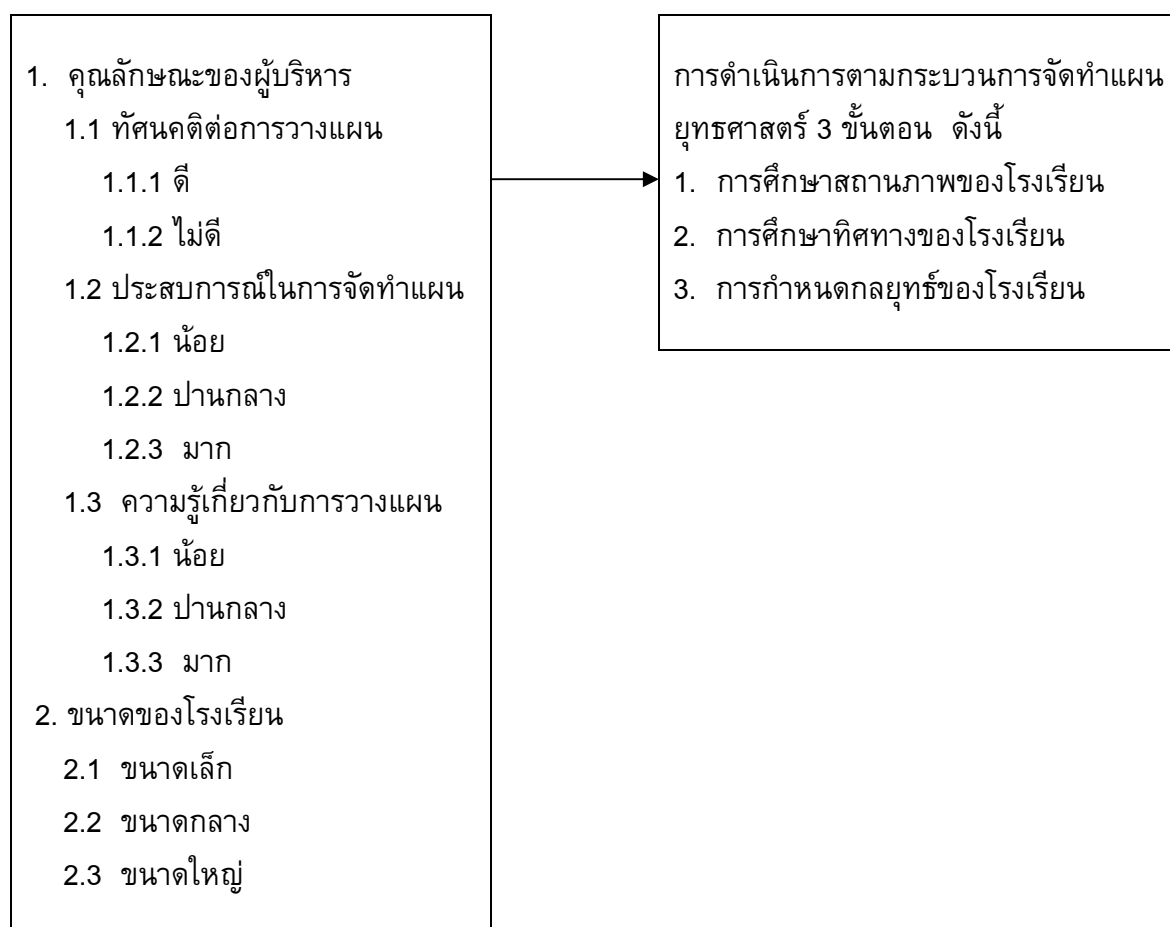
นอกจากนั้นผู้บริหารในโรงเรียนที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียนศึกษาจากงานวิจัย เรื่องการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและในทุกด้านมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน (บุญเลี้ยง คำชู. 2542 : 180)

ดังการวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นการศึกษาถึงการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ว่ามีความเกี่ยวข้องกับ ทศนคติต่อการวางแผน ประสพการณ์ในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และ ขนาดของโรงเรียนตามภารกิจที่แตกต่างกันในการจัดทำแผน ของผู้บริหารหรือไม่อย่างไร ในการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมุติฐานในการวิจัย

1. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
2. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
3. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
4. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

1.1 การวางแผน

1.1.1 ความหมายของการวางแผน

1.1.2 ความสำคัญของการวางแผน

1.1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

1.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

1.2.1 ความหมายและขอบเขต

1.2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1.2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1.2.4 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

1.2.5 ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์

1.2.6 ประเภทของกลยุทธ์

1.2.7 กระบวนการจัดทำวางแผนกลยุทธ์

2. การวางแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

3. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

3.1 ความเป็นมาของการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.3 ขั้นตอนในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.3.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

3.3.1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

3.3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3.3.1.3 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

3.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

3.3.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์

3.3.2.2 กำหนดพันธกิจ

3.3.2.3 วัตถุประสงค์

3.3.2.4 ดัชนีชี้วัดคุณภาพและค่าเป้าหมาย

3.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

3.3.3.1 ลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์

3.3.3.2 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ

4.1 ทศนคติ

4.2 ความรู้

4.3 ประสบการณ์

4.4 ขนาดของโรงเรียน

5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

แผน หรือ Plan หมายถึง เอกสารสำเร็จรูปอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเอกสารหรือเป็น Document ปรากฏในรูปเอกสารรวมเล่ม รวมแผ่น เป็นแฟ้มเอกสาร หรือเป็นแบบแผนพิมพ์เขียว (Blueprint) โดยแสดงรายละเอียดการดำเนินงานด้านต่างๆ กำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายการทำงาน การดำเนินงานในช่วงระยะต่างๆ วิธีการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินงานตามแผน ระบุวิธีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน และวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่หน่วยงานต้องการ

1.1 การวางแผน

การวางแผน เป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานที่เป็นระบบ หน่วยงานหรือองค์กร จะใช้แผนเป็นเครื่องมือบอกทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขัน ทำให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงานในทุกรูปแบบทุกระดับและทุกประเภทของการทำงาน ที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพและเรื่องการทำงานที่เป็นระบบ วิธีการทำงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือเป็นวิธีการทำงานโดยใช้หลักระบบ (System Concept และ System Approach) ที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นในการทำงาน และมักกล่าวกันเสมอว่า ในการดำเนินงานใดๆ หากมีการวางแผนดีแล้วเปรียบเสมือนการดำเนินงานได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารในหน่วยงานของภาครัฐหรือภาคเอกชนตาม การวางแผนนับเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน

1.1.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2538: 2) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง ความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่า ควรจะเกิดสิ่งใดขึ้นกับองค์กรในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย และจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535ข : 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานใดกำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติการในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย กระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อนและด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตนของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตามภารกิจทั้งหลาย

วิโรจน์ สารัตนะ (2539 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมต้องการทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำการกันอย่างไร (How) นอกจากนั้นยังให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่นๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ

1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานอะไร

2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุด ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้นยิ่งกว่านั้น ยังเน้นอีกต่อไปว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอและสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผนข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง เอกสารที่เป็นแนวทางของกระบวนการที่องค์กร หรือหน่วยงานตัดสินใจหาทางเลือกในการดำเนินงานล่วงหน้าที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือสังคมต้องการ

1.1.2. ความสำคัญของการวางแผน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2538: 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1) การวางแผน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงาน

2) การวางแผน เป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดวัน เวลา และสถานที่ บุคคลในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนการกำหนดวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การวางแผน เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เป็นนักวางแผนจะมีโอกาสทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าผู้บริหารอื่น ๆ

4) การวางแผน จะกำหนดรายละเอียด และส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะรู้ล่วงหน้าในสิ่งที่ต้องการ

5) การวางแผน ชี้ให้เห็นระบบระเบียบในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ช่วยให้เกิดการประหยัดได้ทั้งกำลังคน กำลังเงิน เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ

6) การวางแผน ช่วยให้เห็นการดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง และบรรลุเป้าหมายได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนในการบริหารการศึกษา ดังนี้

1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบดีขึ้น
2) เพื่อช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้ โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

3) เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อความหมายให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ

4) สามารถตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบันโดยจะสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้รับการปรับแก้นโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง

5) ช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและผู้ช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ปัญหา หรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้นเพราะสามารถเพิ่มเติมทัศนคติให้กว้างไกลและสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวได้ดีขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2535ก: 95) อธิบายว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทุกชนิดและทุกลักษณะงาน ดังนี้

1) การวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

2) สามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

3) การวางแผนเป็นการลดความซ้ำซ้อน ความสับสน และความขัดแย้งในการดำเนินงานขององค์กร เกื้อหนุนการดำเนินงานซ้ำกัน และให้เป็นประโยชน์ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และสามารถคงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถสนองตอบความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพตามภาระผูกพันที่องค์กรมีต่อสังคมนั้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541: 8 -10) ได้ชี้ให้เห็นถึงสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

- 1) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
- 2) การวางแผนเป็นแนวทางที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานตามแผน สามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
- 3) การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับรู้
- 4) การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสดงประโยชน์ หรือกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้
- 5) การวางแผนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรัดกุมและถูกต้อง
- 6) การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 7) การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 8) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้บอกทิศทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมสถานการณ์ ติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดความสมดุลในการดำเนินการสานอนาคตของทุกอย่างได้ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง และสามารถบรรลุเป้าหมายได้

1.1.3. ประโยชน์ของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535ก : 104) ได้กล่าวถึงประโยชน์หรือข้อดีของการวางแผนต่อการบริหารไว้ ดังนี้

- 1) สามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหา และโอกาสที่ปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้น
- 2) สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร หรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3) สามารถชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
- 4) สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5) สามารถช่วยให้ผู้บริหารให้มีความมั่นใจ ในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัย มาสู่องค์กรและหน่วยงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 :10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต
- 2) ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ
- 3) การทำให้งานมีความเป็นไปได้
- 4) ก่อให้เกิดการประหยัด ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเวลา
- 5) ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร
- 6) ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร
- 7) มีขวัญกำลังใจและความรับผิดชอบสูง

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงาน หรือองค์กร เป็นสิ่งที่บอกให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กร ให้ทุกฝ่ายทราบ เป็นข้อตกลงร่วมกัน มีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพ กระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหารเพิ่มวิสัยทัศน์ ของการคิดให้กว้างไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในการ บรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ย่อมแสดงถึงการวางแผนที่ดี

1.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ เป็นเทคนิคที่เดิมทางการทหารใช้อยู่ มีหลักฐานของ ตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางทหารไว้ นักวางแผนธุรกิจ ภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่อมานักวางแผน ภาครัฐได้นำแนวทางปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับ ก่อได้ทันยุคสมัย โดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าเป็นหลัก (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2545 : 10 -11) ปัจจุบันในการบริหารของราชการนิยมใช้การวางแผน กลยุทธ์หรือ Strategic Planning มาใช้ในการบริหารงานอย่างแพร่หลายและส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ (Strategic) คือ กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อทำ หน้าที่ให้ได้ผลสมบูรณ์ตามพันธกิจ

1.2.1 ความหมายและขอบเขต

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคนอื่นๆ (2543 :1) ได้รวบรวมความหมายไว้ในเอกสาร การฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ในลักษณะองค์รวม ยึดกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นลักษณะของการมองภาพรวม เน้นกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต เกี่ยวข้องกับทุกส่วน ทุกฝ่าย ทุกขั้นตอนและทุกคนเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) แผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ขององค์กรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องกำหนดทิศทาง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรการ/ตัวชี้วัด แผน/โครงการ และการประเมินผล

กรมสามัญศึกษา (2545ก : 6) ได้รวบรวมความหมายไว้ในเอกสารการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มเทพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

ดณัย เทียนพุ่ม (2540: 12) ได้รวบรวมความหมายของคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มาจาก “The Last Word” ของผู้บริหารธุรกิจที่สำรวจและรวบรวมโดยวารสาร Business Strategy ฉบับ May/Jun 1995 Vol.16, No.3 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) กลยุทธ์ คือ การรู้จักคุณค่าและความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งการช่วยลูกค้าให้ไปสู่ความต้องการ การรู้จักลูกค้าดีเท่าไรนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

2) กลยุทธ์ที่ดี เป็นสิ่งที่บรรยายถึงการปฏิบัติที่ท่านสามารถดำเนินการได้สำเร็จ และสร้างคุณค่าระยะยาวสำหรับผู้ถือหุ้น

3) กลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนทั้งหมด เป็นส่วนหนึ่งที่นำท่านจากจุดที่ท่านยืนอยู่ (Where you are) ไปสู่จุดที่ท่านต้องการจะไป (Where you want to be) ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนสะพานหรือแผนที่ถนนนั่นเอง

4) กลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่นำไปสู่ความสำเร็จตามที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่ใช้ในความหมายที่แตกต่างไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร และการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลหรือเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่าแผนกลยุทธ์ โดยจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามว่า เราเป็นใคร เรามาจากไหน และต้องการไปไหน โดยมองเป็นภาพรวมทั้งองค์กร และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ กำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long-Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติขององค์กร กำหนดจุดหมาย การจำแนก ประเมิน และเลือกแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นมากกว่าเทคนิคของการวางแผน แต่เป็นการสร้างพลังจากความคิดของคน โดยก้าวผ่านความคิดเก่า แต่ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใหม่ๆ ซึ่งตามแนวความคิดนี้ การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือน

- 1) กระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 2) ปรัชญาการบริหาร
- 3) วิธีการคิดเพื่อการแก้ปัญหา
- 4) ประสบการณ์ด้านการศึกษาและพัฒนาบุคลากร
- 5) ประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กร
- 6) การศึกษาชุมชนและกระบวนการมีส่วนร่วม

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ หรือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการวางแผนบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหา เพื่อนำองค์กรพัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ; และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตที่จะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น การมีกำลังผลิตขนาดใหญ่แต่ไม่สามารถปรับปรุงการผลิตให้เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าเป้าหมาย คือ ความสามารถขององค์กรในการขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมต่างๆ

จะไม่ใช้สาเหตุสำคัญของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอีกต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเอง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตผู้บริหารในยุคโลกใหม่ จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 32-33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพลัทธิภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ซึ่งสำนักประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง เป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์คือรูปแบบของการวางแผนในการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งเสริมให้หน่วยงานหรือองค์กร มีความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ในอนาคตได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจในการบริหารยุคปัจจุบัน

1.2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

มีผู้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ; และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 8 - 9) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่กำหนดไว้นั้น ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4) การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กรเมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6) การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7) การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8) การตัดสินใจในทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการทำงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์

ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

9) กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึงถึง ทักษะ ทักษะ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6 -7) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนในโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่าลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1) ลักษณะการวางแผนกลยุทธ์

- 1.1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ
- 1.2) การบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน
- 1.3) การวางแผนกลยุทธ์เป็นระเบียบวิธีการ
- 1.4) การวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็น

พื้นฐานสำคัญ

2) องค์ประกอบที่เป็นจุดมุ่งเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

- 2.1) มุ่งอนาคต
- 2.2) เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร
- 2.3) เน้นกระบวนการ
- 2.4) เน้นภาพรวม

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 19 20) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1) การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยนความจำเป็น และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิมๆ นั้น เป็นการวางแผนโดยการคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังไม่ชัดเจนในเรื่องของการปรับเปลี่ยนจำเป็น และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์

2) กลุ่มมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่จะดำเนินการส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 เรื่องนั้นใหม่ มากน้อยเพียงใด

3) การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในการสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนจะดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4) การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานนั้น

5) คำนึกถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนด้านกระบวนการขององค์กรที่มุ่งอนาคต มุ่งเป้าหมายรวมตามพันธกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ รวมทั้งเป็นการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนร่วมของผู้ได้เสียกับสถานศึกษาโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ; และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 287) ได้เสนอแนะลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1) กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกับกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ๆ

2) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือไม่

3) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าหมายนโยบาย ทรัพยากรภายใน วัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ทุกประการ แต่ไม่ควรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4) กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่

5) กลยุทธ์มีความขัดแย้งกับกลยุทธ์อย่างอื่นขององค์กรหรือไม่

6) กลยุทธ์ย่อยแต่ละอย่างมีความสอดคล้องกันหรือไม่

7) กลยุทธ์ที่จะเลือกมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตหรือไม่

8) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

9) ช่วงเวลาที่นำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่

10) กลยุทธ์ที่เลือกเลียนแบบของคู่แข่งหรือไม่

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 30) ได้สรุปลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1) เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดเด่น และจุดด้อย ของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2) ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ น่าจะเหมาะสมกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่แข่งทุกวิถีทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมาซื้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปใช้ในสถานศึกษาคือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษาดีกว่าทำให้ผู้ปกครองและนักเรียน พึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั้นเอง

3) ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์ที่ดีต้องทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ให้ทรัพยากรน้อยที่สุด

กรมสามัญศึกษา (2545ก : 5) ได้กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

1) กลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อท้าทายความคิดความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

2) กลยุทธ์ที่กระบวนการปฏิบัติ (Action Process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลยั่งยืน

3) กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavior Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมที่เรียกว่าภาวะผู้นำ คำเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ การรับฟังการมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล

4) กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Holistic; Continuous Process) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งเป็นการค้นหากลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพเหมาะสมกับสภาพขององค์กรรวมและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

สรุปลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี คือความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการของหน่วยงานที่ได้มาจากการพิจารณาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ นำไปปฏิบัติในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดเด่นและจุดด้อย และสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและอุปสรรค

1.2.5 ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้า ผู้รับบริการมีความต้องการและคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้จะพบได้ทั่วไปทั้งในโลกธุรกิจและภาคราชการ และประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์นั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 12) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

- 1) ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
- 2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมมาตรการการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
- 3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
- 4) ช่วยระบุถึงในโอกาสและเส้นทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
- 5) ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานโครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ช่วยสร้างความเข้าใจที่จะต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
- 7) ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 25) ได้สรุปประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ว่า

- 1) องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยง
- 2) องค์กรไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้นโดยลำดับ ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วย

ค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนทิศทางการกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

4) เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และนำมาสู่การนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ หากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเงินกลยุทธ์ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งแล้วจะพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้

1) ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสถานภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่

2) ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างทราบดีว่า ปัญหาอุปสรรคและจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า ก่อนการดำเนินงาน

3) ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมและโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนั้นการปรับเปลี่ยน ทิศทางของ การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีเหตุผล

4) ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงานตั้งแต่ร่วมคิดร่วมวางแผนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 75-76 ; อ้างอิงจาก เสาวณี เกียรติ์ แปลสรุปเรียบเรียงจาก “Consolidated School Transformation Planning Guide book” 1995 : 3 – 4) ได้สรุปประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

“ แผน ” ของโรงเรียนควรเป็นแผนที่ริเริ่มต้นและจบลงที่สิ่งเดียวกัน นั่นคือ “ ผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียน ” (School plans begin and end with student results)

การวางแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะแผนเบ็ดเสร็จมีความสำคัญต่อโรงเรียนทุกแห่ง มาก ทั้งนี้เนื่องจาก

1) การวางแผนจะช่วยให้โรงเรียนสามารถเสริมสร้างของโครงการเดิมที่เข้มแข็ง และประสบความสำเร็จแล้วให้เข้มแข็งและดียิ่งขึ้นได้

2) ช่วยให้โรงเรียนสามารถค้นพบและปรับปรุงองค์ประกอบส่วนอื่นๆ ที่ยังบกพร่องอยู่ของโครงการเดิมได้

3) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้โรงเรียนเกิดข้อตกลงขึ้นในชุมชนของโรงเรียน เกี่ยวกับประเด็นเรื่องจะทำอะไรทำได้อย่างไร และใครจะเป็นคนทำ

แผนยุทธศาสตร์โรงเรียน จะต้องเป็นแผนที่จะเปลี่ยนแปลง (Change or transform) โรงเรียนของเรา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องใช้เวลาเพื่อให้มีการดำเนินการประสานให้เกิดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ มีการแก้ปัญหาโดยคิดแล้วอย่างรอบคอบ และสำหรับการพัฒนาคุณภาพครู แผนของโรงเรียนนี้มีระยะเวลาประมาณ 2-3 ปี ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าสิ่งต่างๆ ที่ควรจะต้องมีจะต้องทำให้เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เกิดขึ้นจริงนี้ เนื่องจากโครงการที่เกี่ยวกับการศึกษานั้นมีบางโครงการที่ต้องใช้เวลามากกว่า 1 ปี จึงจะเริ่มเข้มข้น อย่างไรตาม เป้าหมายและกิจกรรมของปีควรได้รับการเน้นหนักมากที่สุด

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปประโยชน์ของการวางแผนได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

1.2.6 ประเภทของกลยุทธ์

ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 :17) ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ไว้ 3 ระดับ ดังนี้คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate –Level Strategy) มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กรเพื่อพิจารณาว่าองค์กรควรดำเนินธุรกิจจะอะไรบ้าง และควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างไร

2) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit – Level Strategy) มุ่งการปรับปรุงศักยภาพการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยงานอาจพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิต และการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy) มุ่งการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 22-26) ได้กล่าวถึงประเภทของกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์นั้นเป็น แนวคิดแนวทางและแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิดแนวทาง และแนวปฏิบัตินั้นเนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบน จะเป็นแนวคิดแนวทางว่าหน่วยงานจะเติบโตทางใด แต่จะให้ตอบคำถามว่า เติบโตอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติในทางธุรกิจนั้นมักแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะขยายตัว คงตัว หรือหดตัว จะสร้างผลผลิตเดิมหรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่น ถ้าจะขยายตัว จะขยายตัวภายในหรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไร จะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1) กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษาภารกิจหลักและเป้าหมายเดิมไว้ แยกเป็น

1.1.1) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance of Status Quo)

1.1.2) กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed Rate of Return)

1.1.3) กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

1.2) กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อหน่วยงานมีโอกาสจากภายนอก มีจุดแข็งจากภายใน เป็นการทำให้กิจการของหน่วยงานขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1) การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของสินค้าหรือบริการเดิมที่มีอยู่

1.2.2) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายสินค้าหรือบริการทั้งที่เป็นของเดิม และสินค้าหรือบริการใหม่

1.3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤต ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

1.3.1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) เป็นการลดขนาดต้นทุนที่ไม่จำเป็น แล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

1.3.2) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment)

1.3.3) กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive Company)

1.3.4) กลยุทธ์การยุบเลิก (Liquidation)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขันในแต่่อุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ จะแบ่งเป็นกี่ด้าน ก็กลุ่มขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนหรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่งขันประกอบด้วย

2.1) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) แตกต่างในผลิตภัณฑ์บริการ หลังการขาย ภาพลักษณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี ชื่อเสียง ความสม่ำเสมอในการผลิต เครื่องหมายแสดงสถานภาพในการผลิต เครื่องหมายทางการ

2.2) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

2.3) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

2.4) มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา มุ่งตอบคำถามว่าจะทำอย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของกลยุทธ์นั้น จะขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของงานในหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อนกลยุทธ์การดำเนินงานอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่ถ้าหน่วยงานมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ซับซ้อนมากนัก กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

1.2.7 กระบวนการจัดทำวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์การไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ ที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป มีการใช้ทรัพยากรพัฒนาระดับต่างๆ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งที่จะให้องค์การประสบผลสำเร็จให้มากที่สุด ดีที่สุด และประหยัดทรัพยากรให้มากที่สุดด้วย จึงมีนักวิทยาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

ทอมป์สัน ; และสตรีกแลนด์ (Thompson ; & Strickland. 1995 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goals and Objectives) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization 's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ

1.2) การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

1.3) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่น

1.4) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการให้บรรลุถึงจุดหมายนั้น

1.5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

- 3.1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ
- 3.2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม
- 3.3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 3.4) การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

4) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess ; & Miller. 1993 : 1) ได้แบ่งกระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1) เป้า (Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดหมายในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่กลยุทธ์

1.2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1.2.1) โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunities and Threats) สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมือง และรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้

1.2.2) จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติการตามแผน การวิจัยและการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งและจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน คือ ถ้าดีกว่าถือว่าจุดแข็ง ถ้าด้อยกว่าถือว่าเป็นจุดอ่อน

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 4 ระดับ คือ

2.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2.2) การกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.2.1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือผู้แข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ

2.2.2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้านการลงทุนที่ต่ำกว่า โดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ

2.2.3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick-Response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน

2.2.4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริหารซึ่งมีดังนี้

2.3.1) การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

2.3.2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ

2.3.3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน

2.3.4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ

2.3.5) การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว

2.3.6) การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) การจัดหาและการฝึกอบรม กำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงมีรายละเอียด ดังนี้

3.1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3.3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงาน ตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3.4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสานและการเปลี่ยนแปลง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างแผนกลยุทธ์มี ดังนี้

1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1.1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ

2.2) การวางแผนปฏิบัติการ

2.3) การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ กระบวนการดำเนินงาน

3) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

3.1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 38) ได้กำหนดกรอบ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน คือ การศึกษาเพื่อให้รู้สภาพภาพของ โรงเรียนเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในของโรงเรียน ผลจากการศึกษาสภาพภาพจะทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน คือ การช่วยให้การดำเนินการของโรงเรียน มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สภาพของตนเองว่าอยู่ในสภาพภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการ การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก ตัวชี้วัดของโรงเรียน

3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน คือ การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไป ปฏิบัติจริง การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนประกอบด้วย การพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพิจารณา กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจับคู่กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษา เพื่อให้ได้ระบุทางเลือกที่ดีและมีประสิทธิภาพ นำไปเป็นวิถีทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดทิศทางไว้

2. การวางแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันมีสำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 สำนักงานเขต ซึ่งมีวิวัฒนาการในด้านการจัดการศึกษา (กรุงเทพมหานคร, สำนักงานการศึกษา .2548ข :14-15) ตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ทรงพระราชทานโรงเรียนแห่งแรกให้กับประชาชน คือ โรงเรียนวัดมหรณพารามในปี พ.ศ. 2427 โดยมีกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงธรรมการ) เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา พ.ศ. 2481 ได้โอนการจัดการศึกษาบางส่วนให้กรุงเทพมหานคร (เทศบาลนครกรุงเทพ) ดำเนินการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 มีการยุบรวมหน่วยงานปกครองของเทศบาลกรุงเทพเข้าด้วยกัน จัดตั้งเป็น “กรุงเทพมหานคร” ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 และรับโอนการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินการในรูปการจัดการศึกษาท้องถิ่น พ.ศ. 2518 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นทบวงการเมือง มีฐานะเป็นราชการบริหารท้องถิ่นนครหลวง และ พ.ศ. 2520 ได้ประกาศพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ส่วนราชการและหัวหน้าส่วนราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2520 กำหนดให้สำนักงานการศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบการปฏิบัติราชการของสำนักงานการศึกษา ขึ้นตรงต่อปลัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบให้เปล่าแก่ประชาชน ในพื้นที่ 50 สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัด 433 โรงเรียน ครู 13,012 คน นักเรียน 347,638 คน ซึ่งขนาดของโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน (กรุงเทพมหานคร , สำนักงานการศึกษา. 2547ข : 1) ดังนี้

1. ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1-400 คน จำนวน 109 โรงเรียน
2. ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 401-800 คน จำนวน 151 โรงเรียน
3. ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 801 คนขึ้นไป จำนวน 173 โรงเรียน

สำนักงานการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษา จัดในรูปอนุบาลศึกษา ใช้เวลาศึกษา 2 ปี
2. ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ ใช้เวลาศึกษา 6 ปี
3. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาเสริม ระดับมัธยมศึกษาตามนโยบาย

ขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล

4. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาเสริมสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 โรงเรียน

ระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พุทธศักราช 2528 และระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2544 โดยแบ่งอำนาจการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับกรุงเทพมหานคร ผู้มีอำนาจ ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และปลัดกรุงเทพมหานครตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษา

2. ระดับเขต ผู้มีอำนาจ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต โดยมีงานศึกษาธิการเขตเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต

3. ระดับโรงเรียน ผู้มีอำนาจ ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ในระดับนี้มีคณะกรรมการโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียนตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรุงเทพมหานคร กำหนดให้มีองค์กรเสริมที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ได้แก่

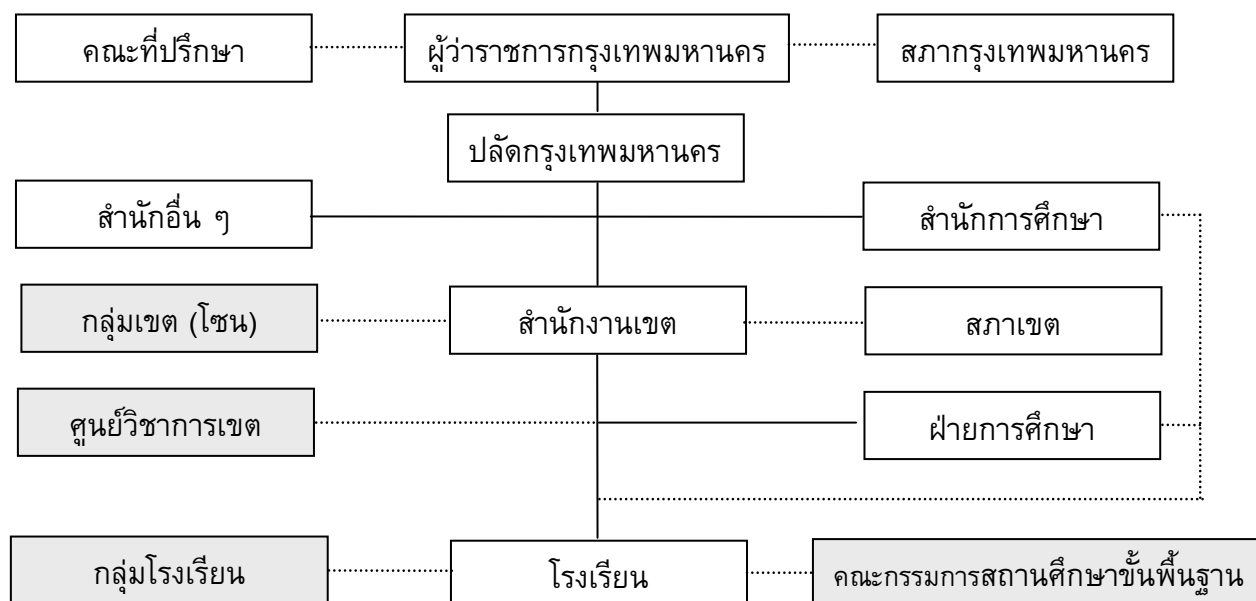
1. กลุ่มเขตโรงเรียน (โซน) เป็นการรวมเขตที่อยู่ใกล้เคียง จัดเป็นกลุ่มเขต มี 12 กลุ่มเขต ได้แก่ รัตนโกสินทร์ เจ้าพระยา สยามชัย กรุงเทพมหานคร ดากสิน มหาสวัสดิ์ ลุมพินี วัฒนา พระนครเหนือ บุรพา สุวินทวงศ์ และนครินทร์ มีหลักการเพื่อให้การดำเนินงานด้านการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ในการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการบริหารงานวิชาการ การจัดสวัสดิการและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในกลุ่มเขต

2. ศูนย์วิชาการเขต เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการระดมทรัพยากรบุคลากรภายในสำนักงานเขตมาร่วมรับผิดชอบพัฒนาการศึกษาและกิจกรรมทางการศึกษาในระดับเขต แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิจัยและประเมินผลและฝ่ายกิจกรรม โดยมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ

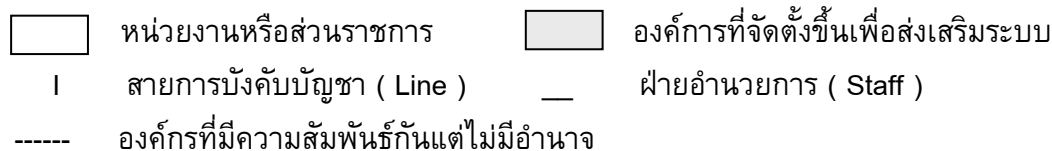
3. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามนัยมาตรา 40 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กำหนดให้มีผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

4. เครือข่ายโรงเรียน เป็นการรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันจำนวน 4-5 โรงเรียน เป็น 1 เครือข่าย มีทั้งหมด 80 เครือข่าย ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม โดยร่วมกันพัฒนาใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

โดยมีรูปแบบโครงสร้างในการบริหารจัดการด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร



ที่มา: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2548) รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2547 : 25

3. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

3.1 ความเป็นมาของการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาภาคบังคับ โดยยึดหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ภูมิฐานการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ คิดเป็นทำเป็น เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกาภิวัตน์ได้ คือ การปฏิรูประบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

ดังนั้นในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้การกระจายอำนาจหน้าที่ที่จะได้รับ จึงต้องมีระบบการคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า อันได้แก่การวางแผนการศึกษา ซึ่งคือการพยายามที่มุ่งมั่นในการให้เกิดประสิทธิภาพทางการศึกษา และในมาตรา 33 (พ.ร.บ.พ.ศ.2542 ฉบับปรับปรุง 2545) ที่บัญญัติให้คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ โดยเปลี่ยนชื่อแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นแผนยุทธศาสตร์ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกันทั้งประเทศ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 15 ปี (2545-2559) ที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นการนำสาระของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติ และเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2540:7-8) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว มีการเตรียมการและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า เพื่อให้การทำงานที่มีจุดหมายเน้นการพัฒนาไปข้างหน้าตลอดเวลาที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น สามารถวัดความสำเร็จได้ กำกับและติดตามตรวจสอบ การควบคุม การประเมินผลได้อย่างชัดเจน ในกรณีที่มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น สามารถปรับปรุงแก้ไขได้

แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครในระยะเวลาแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 – 2549) (กรุงเทพมหานคร , สำนักการศึกษา. 2545 ก : 1) มีนโยบายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของชาติ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. 2546 ก : 2) และการวัดคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นผลผลิตของการบริหารจัดการสถานศึกษา ถูกกำหนดโดยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามหมวด 6 มาตรา 47 และ มาตรา 51 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้ทุกโรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษาของชาติที่กฎหมายกำหนด และเกณฑ์การประเมินของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนดให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานการศึกษาที่ 10

ดังนั้น สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนได้ปรับบทบาทของสำนักการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายในการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาเพิ่มบทบาทในการกระตุ้น เร่งเร้า กำกับ และตรวจสอบคุณภาพการศึกษามากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์ และจุดเน้นในการดำเนินงานระหว่าง ปี 2548 – 2550 นี้ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการ

ขับเคลื่อนภารกิจตามแนวการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งบริหารผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก (Result Based Management) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการศึกษาให้ดีขึ้น ปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ คือการมีแผนกลยุทธ์และการจะบรรลุแผนได้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจ ร่วมพลังในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันของทุกฝ่ายทั้งส่วนของสำนักงานการศึกษา สำนักงานเขต และโรงเรียน

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการบริหารการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 433 โรงเรียน ให้มีแผนหลักในการพัฒนาโรงเรียน จึงได้กำหนดให้ทุกโรงเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้มีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ที่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยบริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการในปีการศึกษา 2546 ในโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กิจกรรมที่ 1 ให้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยสถานศึกษาทั้ง 433 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา และ ในปีการศึกษา 2547 ในกิจกรรมที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะของโรงเรียนในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ให้เริ่มดำเนินการในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2547(กรุงเทพมหานคร ,สำนักงานการศึกษา .2547ค :1) โดยนำกรอบแนวคิดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาเป็นกรอบแนวคิด (2545:38) ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีกระบวนการจัดทำ 3 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

นำกระบวนการจัดทำดังกล่าวมาจัดทำแผนระยะยาว 3 ปี เป็นแผนที่นำมาพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละปีมีการประเมินผลการดำเนินโครงการตามตัวบ่งชี้ว่าบรรลุเป้าหมายความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงในปีการศึกษาต่อไปอันจะส่งผลให้การศึกษาของแต่ละโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การพัฒนาการศึกษาส่งผลต่อการ พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ดังนั้นในทุกปีการศึกษาโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการประเมินคุณภาพภายในตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา หมวด 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยนำผลการประเมินภายในกรอบแรกและผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2546 ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ดังเช่นนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการ

การประถมศึกษาแห่งชาติ.(2540:1) กล่าวว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่เป็นแนวทางในการปฏิบัตินำไปสู่การเกิดผลต่อการเพิ่มคุณภาพการศึกษาในระบบโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ในปีการศึกษา 2547 ทางสำนักงานการศึกษาจึงกำหนดเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ซึ่งการประเมินด้านการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนที่มีการบริหารเชิงระบบเป็นตัวชี้วัด โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียน จะมีเกณฑ์ที่กำหนดระดับคุณภาพทุกระดับ คือ 1-5 (กรุงเทพมหานคร, สำนักงานการศึกษา. 2548ก : 2)

ในการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาการดำเนินการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครใน 6 กลุ่มเขตโรงเรียนที่มีพื้นที่ติดต่อกันคือ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตักสิน และกลุ่มมหาสวัสดิ์ มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้

3.2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542:11-20) ได้กำหนดให้มีการสร้างแผนกลยุทธ์มาจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

ขั้นตอนในการดำเนินการมี ดังนี้

1) การกำหนดภาพรวมของโรงเรียน เช่น สภาพที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ อาคารหลักสูตรที่เปิดสอน รวมถึงระบบสารสนเทศของโรงเรียน

2) การกำหนดความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

2.1) การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลด้านนโยบาย ความต้องการของนักเรียน ของผู้ปกครอง ความเห็นของชุมชน

2.2) การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทำการวิเคราะห์ หาความถี่ของกลุ่มต่างๆ คัดเอาเฉพาะความต้องการที่เห็นตรงกันมากที่สุด

2.3) พันธกิจ เป็นการเขียนตามความคาดหวังของโรงเรียนกับศักยภาพโรงเรียน โดยการอาศัยการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน เป้าหมายต้องกำหนดให้ชัดเจนบอกสภาพความสำเร็จได้

2.4) จุดเน้นในการดำเนินการ เป็นการระบุสาระสำคัญของพันธกิจ

2.5) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การหาวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน

2.6) การติดตามประเมินผลและการรายงาน ประเมินผลตรงประเด็นเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน

2.7) แผนงบประมาณ การกำหนดงบประมาณรายรับและรายจ่ายในการดำเนินโครงการ

2.8) บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยกันรับผิดชอบในการปฏิบัติงานกำหนดไว้ชัดเจน

กรมสามัญศึกษา (2545ข : 6) ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาเป็นแผนหลักในการบริหารสถานศึกษา

วิธีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1) การเตรียมการวางแผนกลยุทธ์

1.1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรเป็นคณะกรรมการร่างแผนยุทธศาสตร์ตามขนาดของโรงเรียนหรือตามที่โรงเรียนต้องการ

1.1.1) แนวคิดของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.1.2) สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.2) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1.2.1) ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก

1.2.2) การปฏิรูปการศึกษา

1.2.3) เทคนิคการประชุม

1.2.4) แนวคิดการเป็นหุ้นส่วนการบริหาร

1.3) เตรียมปัจจัยอื่น ๆ ในการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์

1.3.1) วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวก

1.3.2) สถานที่

1.3.3) สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

1.3.4) ข้อมูลการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน

2) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี 8 ขั้นตอน

2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2.4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.5) การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์

2.6) การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

2.7) การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ

2.8) กรอปรายการจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545:26-27).กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษาควรจัดทำมี 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

- 1) สสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนด จุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป้นมาตรฐานและไม่เป็นมาตรฐานทางการศึกษา
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวังทิศทางและความสำเร็จในอนาคต
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- 4) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ที่มีการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหาเพื่อนำโรงเรียนพัฒนาไปสู่อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ขั้นตอนในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การนำกรอบแนวคิดของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545:38). มี 3 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสถานภาพโรงเรียน (2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มาจัดทำแผนระยะยาว 3 ปี

ขั้นตอนในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

3.3.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542 : 75). กล่าวว่า การศึกษาสถานภาพโรงเรียน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภท คือปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและควรพัฒนาไปในทิศทางใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้สำรวจหาขีดความสามารถหลักของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา. (2545 : 29 - 33) กล่าวว่า การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน เป็นกระบวนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของโรงเรียน ที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความพร้อมของ

โรงเรียนว่าโรงเรียนมีความเป็นมาอย่างไรและปัจจุบันโรงเรียนเป็นอย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 :18 - 24) กล่าวว่า การศึกษาสถานภาพโรงเรียน เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้สถานภาพของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ผลจากการศึกษาทำให้ทราบว่าโรงเรียนมี โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพโรงเรียน มีดังนี้

3.3.1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา จะเป็นคนดี เก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลัก โดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ผลผลิตของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิต คือ การตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต หรือให้บริการ หรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาซึ่งต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลผลิตหลักของสำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. 2547ก: 1) คือ การจัดบริการ การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งจัดได้ว่า เด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

การดำเนินการจัดทำกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก มีดังนี้

- 1) ประชุมคณะวางแผน เพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ สถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น
- 2) ระดับความคิดกำหนดรายการ และเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่ สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ
- 3) จัดหมวดหมู่สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียน การสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
- 4) เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์ เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษา หรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมี กลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

3.3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 43) กล่าวว่า วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ใน การวิเคราะห์สภาวะและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นที่รู้จักและแพร่หลาย คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจากคำว่า Strengths คือจุดแข็ง หมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ Weakness คือ จุดอ่อน หมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และThreats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

กรมสามัญศึกษา (2545 : 37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียน ด้านสังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมายและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนด้าน โครงสร้าง นโยบาย การบริหารคุณลักษณะของผู้เรียน บุคลากร การเงินและอุปกรณ์และการบริหารจัดการ โดยนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผน เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลว่าปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายในที่มีผลในทางบวกหรือลบ อันส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพหรือคุณภาพ ในจัดการศึกษาของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 24 -28) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมา วิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นภาวะ คุกคามที่ควรหลบหลีกโดยปกติทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

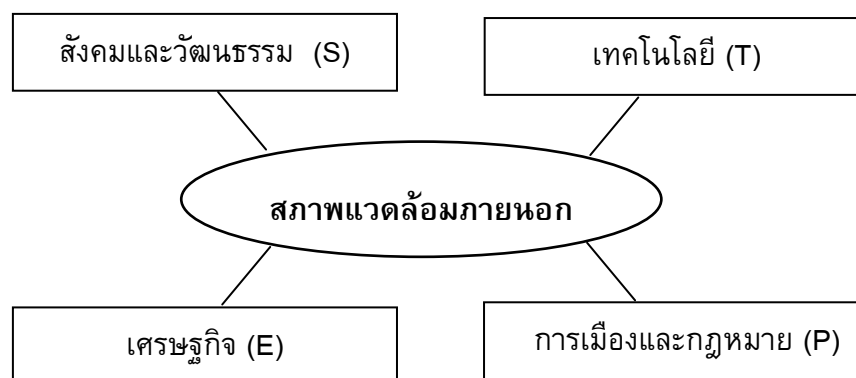
1.1) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า “STEP” คือ

1.1.1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social cultural factors:s) เช่น โครงสร้างประชากรการเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีตลอดจนความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการกิจของโรงเรียน

1.1.2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors:T) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรม และเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการกิจของโรงเรียน

1.1.3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการกิจของโรงเรียน

1.1.4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and factors: P) เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง กฎกระทรวง ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรี และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการกิจของโรงเรียน



ภาพประกอบ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. : 29

1.2) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องยึดระเบียบ กฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ

รัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน นอกจากการพิจารณาในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- (1) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกิจโดยตรงของโรงเรียน
- (2) ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์ และผู้รับบริการ (ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ)
- (3) ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน
- (4) ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
- (5) ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ดำเนินการของโรงเรียนรวมทั้งเจตคติของประชาชน

จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้ได้ปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunity : O) และปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคาม (Threats : T) โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าปัจจัยภายนอกด้านใดและประเด็นใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการกิจของโรงเรียน ครูหรือนักเรียน และส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด ถ้าผลกระทบน้อยมากให้ตัดออก
2. พิจารณาว่าปัจจัยภายนอกใดที่โรงเรียนจะถือเป็นโอกาส (Opportunities) คือ เป็นประเด็นที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจ สามารถขยายการดำเนินงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้น
3. พิจารณาว่า ปัจจัยภายนอกใดที่โรงเรียนจะถือว่าเป็นอุปสรรค (Threats) คือ เป็นประเด็นที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณภาพทางการศึกษา

2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดเด่น หรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุง และกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า “2S4M” คือ

2.1) โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure and Policy : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2.2) การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน (Service and Products : S2) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการบริการทางการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดกิจกรรม และการเรียน การสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียน

ในด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (เก่ง ดี มีสุข) ที่เกิดจากผล การดำเนินงานของโรงเรียน

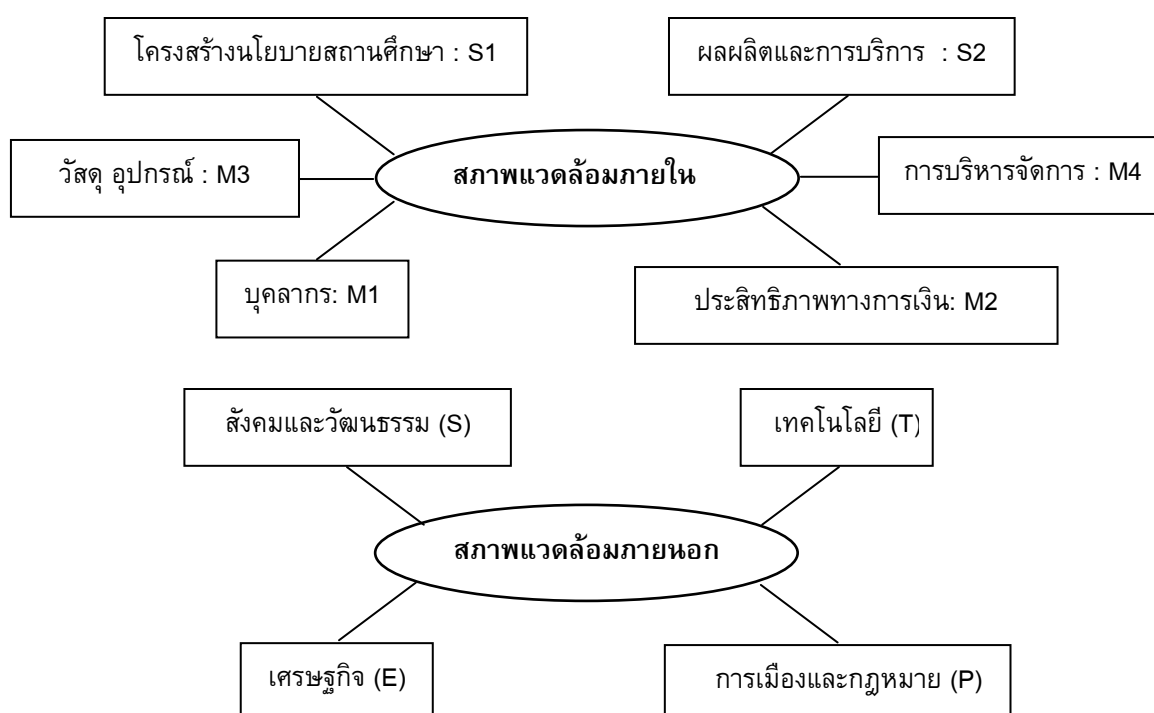
2.3) บุคลากร (Man : M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การให้บำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญ และกำลังใจ การติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านปริมาณครูและคุณภาพครู

2.4) การเงิน (Money: M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5) วัสดุอุปกรณ์ (Materials:M3) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการให้

2.6) การบริหารจัดการ (Management: M4) เช่น ความสามารถในการวางแผนดำเนินการตามแผนการกำกับติดตามประเมินผลการจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วมการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ดังนั้นปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ โรงเรียนโดยตรง ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน :33

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน มีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไปทำให้ได้ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) และปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยสำคัญ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าปัจจัยภายในด้านใด และประเด็นใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการกิจของโรงเรียน ครู หรือนักเรียน และส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด ถ้ามีผลกระทบน้อยมากให้ตัดออก

2. พิจารณาว่าปัจจัยภายในใดที่โรงเรียนถือว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) คือ เป็นประเด็นที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนใช้พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

3. พิจารณาว่าปัจจัยภายในใดที่โรงเรียนถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) คือ เป็นประเด็นที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการศึกษาข้อมูล เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยนำ SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือที่แต่ละหน่วยงานนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้รู้สถานภาพของตนเอง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษาและการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยที่มีผลต่อคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการกิจของโรงเรียน อันนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3.3.1.3 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2545 : 49) กล่าวถึง การประเมินสถานภาพสถานศึกษาว่าเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเป็นกระบวนการสรุปเนื้อหาที่ได้จากการผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ ที่ทำให้ทราบหน่วยงานของต้นมีสมรรถนะเชิงเด่นเชิงด้อยใดบ้างและมีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.(2545:38 -39) กล่าวถึงการประเมินสถานภาพสถานศึกษาว่าทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไรมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา ซึ่งสามารถเปลี่ยนสถานภาพสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ

1) เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

2) เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาแต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง

3) ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจน เหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนา

4) ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะเดียวกันมีปัญหภายในสถานศึกษา สภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

บุญศรี คำชาย ; และคณะ (2547 10-15) กล่าวถึง การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน มาประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ซึ่งเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ อันเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม จึงต้องมีการดำเนินการต่อเนื่อง ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (IFE Matrix) คือ การประเมินสภาพแวดล้อม หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix : IFE Matrix) และนำมาสรุปและประเมินสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

ขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) นำรายการที่ระบุไว้ในขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประมาณ 10-20 ปัจจัยทั้งปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลต่อโรงเรียนและภารกิจของโรงเรียน เลือกเฉพาะสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ทำรายการที่เป็นจุดแข็งก่อน แล้วจึงทำรายการที่เป็นจุดอ่อน โดยเขียนปัจจัยให้เฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

1.2) ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนักตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้อาจระบุถึงความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ปกติแล้วจุดแข็งมักจะถูกให้คะแนนมากกว่าจุดอ่อน แต่ในบางกรณีจุดอ่อนบางตัวถูกให้น้ำหนักสูงกว่าจุดแข็ง การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม เมื่อน้ำหนักของทุกข้อรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

1.3) กำหนดมาตราส่วนประมาณค่าเท่ากับ 1-4 ให้กับการตอบสนองโรงเรียนที่มีต่อปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก
- 3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี
- 2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับแย่

1.4) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประมาณค่าไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

1.5) รวมคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกันเพื่อระบุคะแนนที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้วของโรงเรียน

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกมาได้จะอยู่ระหว่าง 1.0–4.0 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่าโรงเรียนสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ในระดับดีมาก คือสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งมากที่สุดและแก้ไขจุดอ่อนได้ดีที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 จะบ่งบอกความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในทางกลับกัน

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (EFE Matrix) คือ การประเมินสภาพแวดล้อมหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation Matrix : EFE Matrix) ทำให้สรุปและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมเฉพาะ

ขั้นตอนในการประเมินมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1) นำรายการที่ระบุไว้ในขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประมาณ 10 -20 ปัจจัย ทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนและภารกิจของโรงเรียน เลือกเฉพาะสิ่งที่เห็นพ้องต้องกัน ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ทำรายการที่เป็นโอกาสก่อนแล้วจึงทำรายการที่เป็นภาวะคุกคาม โดยเขียนปัจจัยให้เฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.2) ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยมีพิสัยของน้ำหนักตั้งแต่ 0.0 (ไม่สำคัญ) จนถึง 1.0 (สำคัญอย่างยิ่ง) น้ำหนักที่ให้อาจระบุถึงความสำคัญเชิงสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ปกติแล้วโอกาสมักจะถูกให้คะแนนมากกว่าภาวะคุกคาม แต่ในบางกรณีภาวะคุกคามบางตัวถูกให้น้ำหนักสูงกว่าโอกาส การให้น้ำหนักต้องมีการอภิปรายความสำคัญให้ชัดเจนจนกระทั่งเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม เมื่อน้ำหนักของทุกข้อรวมกันต้องได้ผลรวมเท่ากับ 1.0

2.3) กำหนดมาตราส่วนประมาณค่าเท่ากับ 1-4 ให้กับการตอบสนองโรงเรียนที่มีต่อปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย โดยมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก
- 3 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับดี
- 2 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1 หมายถึง การตอบสนองต่อปัจจัยอยู่ในระดับแย่

2.4) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยคูณด้วยคะแนนที่ประมาณค่าไว้ ซึ่งผลคูณจะกลายเป็นคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้ว

2.5) รวมคะแนนประมาณค่าที่ถูกถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัยเข้าด้วยกัน เพื่อระบุคะแนนที่ถูกถ่วงน้ำหนักแล้วของโรงเรียน

การสรุปน้ำหนักที่ประเมินออกมาได้จะอยู่ระหว่าง 1.0 – 4.0 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 หากได้คะแนน 4.0 หมายความว่าโรงเรียนสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ในระดับดีมาก คือ สามารถรับมือกับโอกาสและภาวะคุกคามได้ดียิ่ง รู้จักสร้างประโยชน์จากโอกาสมากที่สุด หลีกเลี่ยงภาวะคุกคามให้เกิดอันตรายน้อยที่สุด แต่หากได้คะแนน 1.0 จะบ่งบอกความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในทางกลับกัน

3) ผลการประเมินสภาพแวดล้อมโรงเรียน

3.1) ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ประเมินเชิงปริมาณด้วยเมทริกซ์ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix : IFE Matrix) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าของการกำหนดกลยุทธ์

3.2) ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินเชิงปริมาณด้วยเมทริกซ์การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation Matrix : EFE Matrix) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าของการกำหนดกลยุทธ์

การประเมินสถานภาพของโรงเรียน สรุปได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างถูกต้องนำไปสู่การประเมินสถานภาพของโรงเรียนอย่างถูกต้อง ทำให้โรงเรียนได้ทราบว่าหน่วยงานของตนเองมีสมรรถนะเชิงเด่น เชิงด้อยใดบ้าง และมีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของหน่วยงานและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ดังนั้นขั้นตอนการศึกษสถานภาพของโรงเรียนในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัย สรุปได้ว่าเป็น การดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ภารกิจ และผลผลิตหลักสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบริการการศึกษาของโรงเรียน ผลจากการศึกษสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามี โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

3.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ; และผศุ เดชะรินทร์ (2542: 63) กล่าวว่า หน้าที่ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กรธุรกิจ

ซึ่งจะระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไป การกำหนดทิศทางมีความสำคัญมากต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถ้าองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองได้อย่างชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามภารกิจหรือเป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- 1) ผู้มีส่วนร่วม
- 2) วิสัยทัศน์
- 3) ภารกิจ
- 4) ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ
- 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 6) ผลตอบแทนในระยะสั้นและระยะยาว
- 7) กลยุทธ์และจริยธรรม

กรมสามัญศึกษา (2545: 8) กล่าวว่า การจัดวางทิศทางของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งมั่น ใฝ่ฝันปรารถนา ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมพลังปัญญา จิตวิญญาณ และแรงบันดาลใจ และให้มีการตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์ สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้ได้คำตอบของคำถามต่อไปนี้ คือ โรงเรียนของเราตั้งมั่นมาเพื่ออะไร เราปรารถนาจะเป็นอะไรในอนาคต และอะไรคือ ภาพวาดของเรา และ ใครจะได้รับประโยชน์อะไรจากเรา ดังนั้นการจัดวางทิศทางของโรงเรียน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 50) กล่าวถึงการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย ผลผลิตหลัก จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น โดยโรงเรียนจะต้องรู้สถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง

ดังนั้น การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ ความตั้งใจขององค์กรที่จะเป็นและต้องทำให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบดังนี้ คือ

3.3.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยได้นำความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) ของนักวิชาการหลายท่านมาศึกษา ดังต่อไปนี้

พัทตร์ผจง วัฒนสิน และผสุ เดชะรินทร์ (2542 : 35) ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพรวมในอนาคต เมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาพแวดล้อมนั้น

อัจฉรา จันทรฉาย (2545 : 30) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องจะเป็น

กรมสามัญศึกษา (2545 : 66) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่น เข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 52) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถาบันศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นหรือให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2) มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3) วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่สั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

สรุป ได้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรที่จะให้เป็นในอนาคต โดยสร้างจินตนาการขึ้นร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริงมีพลังที่ท้าทาย มีความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรนั้นย่อมมีความแตกต่างกันออกไป เนื่องจากทัศนคติมุมมอง ตลอดจนแนวคิดเนื่องจากการมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ อธิบายถึงความปรารถนา ความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต ไม่ได้ระบุวิธีการอย่างชัดเจน แต่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุด หรือใหญ่ที่สุด และบอกทิศทางชัดเจนที่เน้นคุณค่าของสังคม พลังผลักดันและความมุ่งมั่นในวิธีการที่จะไปให้ถึง

3.3.2.2 กำหนดพันธกิจ (Mission)

ผู้วิจัยได้นำความหมายของพันธกิจ (Mission) ของนักวิชาการหลายท่านมาศึกษา ดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ (2541 : 134 - 135) กล่าวว่า พันธกิจขององค์กรกำหนดขึ้นมาจากเหตุผล ดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความมุ่งหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร
- 2) เพื่อสร้างรากฐานของการจูงใจ การใช้ทรัพยากรภายในองค์กร
- 3) เพื่อการพัฒนามาตรฐานของการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร
- 4) เพื่อสร้างบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์กร

5) เพื่อการระบุความมุ่งหมายขององค์กร และการถ่ายทอดความมุ่งหมายให้เป็นเป้าหมายการดำเนินงาน

พัคตร์ผจง วัฒนสินทร์ ; และผสุ เดชะรินทร์ (2542;37-38) กล่าวว่า ภารกิจขององค์กรจะบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร และช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่น ซึ่งจะบ่งบอกสิ่งต่อไปนี้คือ

- 1) ลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่
- 2) สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 3) และทิศทางที่องค์กรมุ่งไปในอนาคต
- 4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติ

ขององค์กร

5) เป็นความคาดหวังร่วมกันของพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 56) กล่าวว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

ขั้นตอนกระบวนการกำหนดพันธกิจ มีดังนี้

1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

2) เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทสำคัญเป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทมีความซ้ำซ้อนกันให้ยุบรวมถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ ให้กลุ่มพิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกร่างพันธกิจพร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไร หลังจากนั้นให้ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

สรุป ได้ว่าพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนหรือองค์กรนั้นจะทำให้เราทราบทิศทางขอบเขต วิธีการ จุดมุ่งหมาย ความคาดหวังของโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนควรครอบคลุมสาระสำคัญด้านต่างๆ คือ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร

3.3.2.3 วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าประสงค์และ จุดหมาย (Goals) หรือเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องเป้าประสงค์ ของนักวิชาการหลายท่านมาศึกษา ดังต่อไปนี้
พัคตร์ผจง วัฒนสินทร์ และผสุ เดชะรินทร์ (2542 : 51 – 52) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ คือการแปรหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทาง

ขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

กรมสามัญศึกษา (2545 : 72) ได้กล่าวว่า เป้าประสงค์ คือ ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

อจธรา จันทรณาย (2545 : 35) ได้กล่าวถึงลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ คือ วัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เป็นที่ยอมรับได้ ยึดหยุ่นได้ ชูใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน ความมีส่วนร่วม และความเชื่อมโยง

บุญศรี คำชาย ; และคณะ (2547: 18-20)ได้กล่าวถึง เป้าประสงค์ หมายถึง ข้อความที่แสดงความตั้งใจที่ระบุขั้นตอนและระยะเวลาในการทำให้บรรลุถึงจุดหมาย ขณะที่จุดหมายเขียนไว้กว้างๆ วัดดูประสงค์จะเขียนไว้เฉพาะเจาะจง ชัดเจน ตรงและมีกรอบเวลากำหนดความสำเร็จ หากจุดหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดหลัก บอกระยะทางที่ใครสามารถใช้วัดความก้าวหน้าในการทำงานของสถานศึกษาได้ว่าเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายซึ่งหมายถึงข้อความที่แสดงถึงความตั้งใจโดยทั่วไปของสถานศึกษา บอกถึงสิ่งที่สถานศึกษาต้องการจะทำ ระบุทิศทางของการทำงานที่สถานศึกษามุ่งไป โดยไม่ได้ระบุขั้นตอนที่ชัดเจนของความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545 : 41-42) กล่าวถึง เป้าประสงค์คือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง สามารถวัดได้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามระยะเวลาที่กำหนดและเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งสถานศึกษามีภารกิจหลักที่สำคัญคือการจัดการบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน 3 ระดับชั้น ซึ่งเป็นผลผลิตหลัก ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักการศึกษาจะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดควบคุมไปกับการเขียนผลผลิตหลัก 4 ด้าน

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียนเรียน 1 ชั้นเรียน ไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้น เป้าหมายที่ต้องดำเนินการ คือ การลดอัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตเป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างไรก็ตามในระยะเวลาแรกของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบบัญชียังไม่เอื้อให้หน่วยงานสามารถคิดต้นทุนนักเรียนที่แท้จริงของนักเรียนในแต่ละระดับได้ ดังนั้น ในระยะแรกหน่วยงานอาจกำหนดเป้าหมาย 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และเวลา

ดังนั้น ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วยผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะไปสู่ผลผลิตหลัก

กระบวนการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก มีดังนี้

1. คณะวางแผนศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลักซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำใน 4 มิติ คือ

2.1 ด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็ก ปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่ม ในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี

2.2 ด้านคุณภาพต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่มตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และสถานศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้

2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นตามหลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้เด็กตกซ้ำชั้น ดังนั้นสถานศึกษาต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น

2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้ และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผนซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

สรุป เป้าประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนหรือองค์กรเป็นการปรับเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางขององค์กรให้ได้ผลงานที่แท้จริง และวัดได้ ใช้เป็นกรอบชี้แนะ การกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.2.4 ดัชนีชี้วัดคุณภาพและค่าเป้าหมาย

กรมสามัญศึกษา (2545:72) กล่าวว่าตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือคุณภาพหมายถึง การดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้ โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ซึ่งผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับ แผนงาน (โครงการ) ส่วนตัวชี้วัดผลงานหรือค่าเป้าหมาย หมายถึงผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้รับจากผลลัพธ์หลายๆโครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงานได้กลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) เดียวกัน ตัวชี้วัดผลงานจะนำไปใช้ตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 60) กล่าวถึง ทิศทาง ของสถานศึกษาต้องระบุความสำเร็จได้ จึงต้องสร้างสิ่งที่ใช้วัดและเกณฑ์การประเมินขึ้นมา เรียกว่า ดัชนีชี้วัดคุณภาพและค่าเป้าหมายให้ผู้บริหารการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานมาใช้ประโยชน์ ในการวางแผนและประเมินผล และในการตัดสินใจวางนโยบายในการวางแผนและวิถีทางที่ต้องการ ในการพัฒนาการศึกษา

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดคุณภาพ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องจาก ผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำ และมีรายได้

ตัวชี้วัดผลงานหรือค่าเป้าหมาย เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัดผลงานใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้

บุญศรี คำชาย ; และคณะ. (2547: 19-20) ได้กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดคุณภาพ (Key Quality indicator)หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์ เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่างๆ ทั้ง ปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ การเขียนดัชนีชี้วัดคุณภาพให้เริ่มจากการพิจารณาคุณภาพของการกระทำที่ต้องการ แล้วระดมสมองว่าหากการกระทำ นั้นสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ต้องการจะเป็นอย่างไร วิธีเขียนดัชนีชี้วัดโดยทั่วไป ขึ้นต้นด้วย มี ร้อยละ อัตรา สัดส่วน ค่าเฉลี่ย คะแนน ค่าการกระจาย เป็นต้น ทั้งนี้ต้องแสดงหน่วยนับหรือสูตรคำนวณด้วย เพื่อความชัดเจนในการวัด

ค่า เป้าหมาย (Target) sinv) หรือตัวชี้วัดผลงาน หมายถึง ระดับหรือปริมาณ ที่กำหนดความสำเร็จของดัชนีวัดคุณภาพในแต่ละช่วงเวลาและใช้เป็นเกณฑ์เทียบว่าการดำเนินการ แต่ละช่วงเวลานั้นเป็นไปตามที่ระบุหรือไม่ในแผนกลยุทธ์ทิศทางทุกระดับของสถานศึกษา จะต้อง มองเห็นความก้าวหน้าและประเมินได้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งจะทำให้ได้โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพและค่าเป้าหมาย และทั้งหมดต้องมีความสัมพันธ์กันดัชนีชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจ ในการบริหารได้ เป็นสิ่งที่ใช้ในการระบุถึงสภาพที่แทนสถานะของวัตถุประสงค์ หรือการเปลี่ยนแปลง สถานะของวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของการวางแผนกลยุทธ์ สามารถสะท้อนได้ว่าสภาพที่ต้องการ นั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะทราบได้โดยต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายใต้

ช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนั้นดัชนีชี้วัดยังสามารถส่งสัญญาณถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามกลยุทธ์ และให้เบาะแสเพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงกลยุทธ์ กระบวนการธุรกิจ หรือวิธีการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ดัชนีชี้วัดคุณภาพและค่าเป้าหมาย เป็นเกณฑ์ประเมินให้ผู้บริหารนำมากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลของหน่วยงาน เพื่อนำไปกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

สรุปขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือการระบุเป้าหมายปลายทางที่โรงเรียนจะไปถึงซึ่งประกอบด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย/วัตถุประสงค์ ดัชนีชี้วัดคุณภาพหลักและค่าเป้าหมาย และ ผลผลิตหลักที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น

3.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

3.3.3.1 ลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ; และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 287) ได้เสนอแนะข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีไว้ ดังนี้

1) กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกับกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรม หรือ ตลาดใหม่ ๆ

2) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือไม่

3) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าหมายนโยบาย ทรัพยากรภายใน วัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ทุกประการ แต่ไม่ควรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4) กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่

5) กลยุทธ์มีความขัดแย้งกับกลยุทธ์อย่างอื่นขององค์กรหรือไม่

6) กลยุทธ์ย่อยแต่ละอย่างมีความสอดคล้องกันหรือไม่

7) กลยุทธ์ที่จะเลือกมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตหรือไม่

8) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

9) ช่วงเวลาที่นำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่

10) กลยุทธ์ที่เลือกเลียนแบบของกลุ่มคู่แข่งหรือไม่

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ.(2544:1-39) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต นำข้อมูล

ทั้งหมดจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน ต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 30) ได้สรุปลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1) เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดเด่น และจุดด้อย ของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2) ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ น่าจะเหมาะสมกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่ต่อสู้ทุกวิถีทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมาซื้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปใช้ในสถานศึกษา คือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษาดีกว่าทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั้นเอง

3) ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์ที่ดีต้องทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ให้ทรัพยากรน้อยที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 45-46) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการต่างๆที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มสำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งลักษณะของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นโดยทั่วไปมี 4 ประเภท คือ

สถานการณ์ 1 (จุดแข็ง – โอกาส) หากสถานการณ์ของสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค กลยุทธ์หลักที่ควรดำเนินการจะเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสร้างการเติบโตและขยายงาน จัดเป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากโรงเรียนมีจุดแข็งค่อนข้างมาก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรหลายอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างแผนกลยุทธ์ในเชิงรุก ดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้เต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – ภัยอุปสรรค) หากสถานการณ์ของสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งที่มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง มีอุปสรรคมากกว่าโอกาส กลยุทธ์หลักที่ควรดำเนินการจะเป็นกลยุทธ์ตัดทอนงานที่ไม่จำเป็นออกหรือการโอนงานไปให้หน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า จัดเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดองค์กรกำลังเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายใน

หลายประการเป็นกลยุทธ์ตั้งรับและป้องกันตัว พยายามหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ลดการสูญเสีย น้อยที่สุดและแก้ไขปัญหามายในต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน–โอกาส) หากสถานการณ์ของสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งที่มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค กลยุทธ์หลักที่ควรดำเนินการจะเป็นกลยุทธ์การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและการปรับปรุงงานองค์การมีโอกาสได้เปรียบการแข่งขันหลาย ประการแต่ติดขัดอยู่ที่ปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ กลยุทธ์พลิกตัวแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ และพร้อมที่หาโอกาสเต็มที่

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – ภัยอุปสรรค) หากสถานการณ์ของสถานศึกษา อยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน มีอุปสรรคมากกว่าโอกาส กลยุทธ์หลักที่ควรดำเนินการจะ เป็นกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพทำเฉพาะงานที่ชำนาญ ไม่ขยายงานเชิงป้องกันตัว/รอจังหวะ จัดเป็น สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่โรงเรียนได้เปรียบที่มีจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ ความสัมพันธ์ของการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในระหว่าง โอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อนส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ทางเลือก ดังแสดงในภาพประกอบ 4

โอกาส

จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 กลยุทธ์ พลิกฟื้นสถานการณ์	สถานการณ์ที่ 1 กลยุทธ์ เชิงรุก
	สถานการณ์ที่ 2 กลยุทธ์ ป้องกันตัว	สถานการณ์ที่ 4 กลยุทธ์ การแตกตัว

ภัยอุปสรรค

ภาพประกอบ 4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสภัยอุปสรรคขององค์การที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543). *การวางแผนกลยุทธ์
จัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี*. : 10

สรุปได้ว่า ลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการใช้เทคนิค
วิธีของหน่วยงานในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการพิจารณาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ นำไปปฏิบัติใน

การพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในคือ จุดเด่นและจุดด้อย และสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและอุปสรรค

3.3.3.2 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 46-47) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์มีเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิค SWOT เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไป เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (Doing the Right Things)

2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใดๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน

3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับองค์กร

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล กลยุทธ์ขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยทั้ง 3 ระดับ แต่ในองค์กรขนาดเล็กการแบ่งกลยุทธ์ในระดับต่างๆ อาจมองไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับแผนงานจะใกล้เคียงกันมาก ดังนั้น ในองค์กรขนาดเล็ก กลยุทธ์อาจมี 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

บุญศรี คำชายและคณะ (2547: 25) ได้นำกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมใช้สำหรับองค์กรหรือสถานศึกษามาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาดำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Positioning Analysis) เป็นขั้นตอนหลังจากที่โรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนแล้ว และนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยการประมาณค่าเป็นน้ำหนักของปัจจัย หากเป็นจุดแข็งและโอกาสให้ประเมินด้วยค่าน้ำหนักบวก 1 ถึง 6 ค่าที่ได้ยิ่งสูงแสดงว่าใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสได้ดี หากเป็นจุดอ่อนและภาวะคุกคามให้ประเมินด้วยค่าน้ำหนักลบ 1 ถึง 6 ค่าที่ได้ยิ่งต่ำแสดงว่าหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและภาวะคุกคามได้ดี ค่าเฉลี่ยที่ได้ต้องมี

ระดับตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าตอบรับกับสภาพแวดล้อมได้ดี และนำข้อมูลที่ได้มาประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่โน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 4 มิติ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคและสภาพแวดล้อมขีดสมรรถนะภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วพยายามชี้แนะให้กว่าสถานการณ์ขององค์กร โน้มเอียงไปในทางใด

2. จับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) กลยุทธ์นั้นบางครั้งถูกนิยามเป็นการจับคู่สิ่งที่องค์กรกระทำเข้ากับทักษะและทรัพยากรภายในแลโอกาสกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เทคนิคที่ใช้ในขั้นนี้มีอยู่หลายเทคนิคเป็นเครื่องมือสำคัญในการคิดหากลยุทธ์ที่มาจากโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน ขั้นจับคู่จึงเป็นขั้นของการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

TOWS ย่อมาจาก Threat, Opportunity, Weakness, Strength เป็นเครื่องมือจับคู่ที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับนักกลยุทธ์ จากแมทริกซ์นี้จะทำให้ได้กลยุทธ์ 4 ประเภท คือ

1) SO เป็นกลยุทธ์ ที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรหาประโยชน์จากโอกาสภายนอกซึ่งผู้บริหารทุกคนล้วนพอใจอยากจะให้องค์กรของตนอยู่ในตำแหน่งที่ใช้กลยุทธ์ประเภทนี้ได้

2) WO เป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งไปยังการปรับปรุงจุดอ่อนภายในโดยหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก บางครั้งโอกาสหลักภายนอกปรากฏอยู่แต่องค์กรมีจุดอ่อนภายในซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ เช่น ในชุมชนอาจมีความต้องการที่จะซื้อบริการอย่างใดอย่างหนึ่งสูง แต่เราไม่มีกำลังผลิตเพียงพอ เป็นต้น วิธีหนึ่งที่เป็นไปได้ในการใช้กลยุทธ์ คือ หาผู้ร่วมผลิต joint venture เพื่อทำให้ผลิตได้ทัน

3) ST เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กร หลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากภาวะคุกคามภายนอกซึ่งหมายความว่าภารกิจที่มีจุดแข็งแล้วจะวิ่งชนอุปสรรคเสมอไปอาจใช้วิธีเลี่ยงหรือลดภาวะคุกคามให้เบาบางลงได้

4) WT เป็นกลยุทธ์การป้องกันตนที่มุ่งไปยังการลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามภายนอก องค์กรที่เผชิญกับภาวะคุกคามภายนอกจำนวนมากและจุดอ่อนในประเภทนี้ ได้แก่การรวมกันเข้ากับองค์กรอื่น การหดตัว การประกาศล้มละลาย และการเลือกที่จะจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อใช้หนี้ เป็นต้น

เมื่อทำการจับคู่กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยช่องของปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน นำมาจับคู่กันได้กลยุทธ์ 4 ประเภท ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในโรงเรียน หาประโยชน์จากโอกาสภายนอก (SO) ได้แก่ บริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม นำเทคโนโลยีมาใช้จัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมตรวจสอบการปฏิบัติงาน พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน พัฒนาบุคลากรตามศักยภาพและความต้องการ

2) กลยุทธ์ที่มุ่งไปยังการปรับปรุงจุดอ่อนภายใน โดยหาประโยชน์จากโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก(WO) ได้แก่ สนับสนุนให้ผู้ปกครองเครือข่ายมีส่วนร่วมในการศึกษา

ของบุตรหลาน เชื้อวิทยาการจากท้องถิ่นเป็นวิทยาการพิเศษ ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ

3) กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งของโรงเรียนหลักเลี้ยง หรือลดผลกระทบจากภาวะคุกคามภายนอก (ST) ได้แก่ ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บริหารจัดการและจัดสรรงบประมาณให้ทั่วถึงนักเรียนทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่มครูที่มีศักยภาพสูง

4) กลยุทธ์การป้องกันตนเองที่มุ่งไปยังจุดอ่อนภายใน และหลักเลี้ยงภาวะคุกคามภายนอก (WT) ได้แก่ สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อใช้บุคลากรและอุปกรณ์ทางการศึกษาร่วมกัน

เนื่องจากการจับคู่กลยุทธ์จะทำให้ได้กลยุทธ์จำนวนมาก แต่โรงเรียนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ทั้งหมดได้ จึงต้องมีการสังเคราะห์กลยุทธ์เพื่อหากลยุทธ์หลักของโรงเรียน โดยการนำกลยุทธ์ไปตรวจสอบว่ามีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ หากคล้ายคลึงกันให้จัดกลุ่มกลยุทธ์ย่อยๆ เป็นกลยุทธ์หลักแล้วจึงนำกลยุทธ์หลักที่เห็นพ้องต้องกันว่าน่าจะนำไปสู่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ไปดำเนินการตามกระบวนการต่อไป ผลการตรวจสอบและจัดกลุ่มกลยุทธ์ได้กลยุทธ์หลักดังนี้

- 1) กลยุทธ์บริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม
- 2) กลยุทธ์ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ
- 3) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนใกล้เคียง เพื่อใช้บุคลากรและอุปกรณ์ทางการศึกษาร่วมกัน
- 4) กลยุทธ์บริหารจัดการ และจัดสรรงบประมาณให้ทั่วถึง และเกิดประสิทธิภาพ

เมื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์แล้วได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ คณะกรรมการได้นำกลยุทธ์ทั้งหมดมาพิจารณาว่ากลยุทธ์ใดที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ครอบคลุมการดำเนินงานของโรงเรียนด้านต่างๆ ผลการพิจารณามีกลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์บริหารจัดการและพัฒนาจากโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และกลยุทธ์ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ ซึ่งจะได้นำกลยุทธ์ทั้ง 2 ไปดำเนินการ ซึ่งพิจารณาแล้วว่าเป็นกลยุทธ์หลักที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติให้เกิดผลในขั้นตอนการจับคู่กลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยใช้แมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณไปทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณต่อไป

3. การเลือกกลยุทธ์ (QSPM Matrix) หลังจากขั้นของการจับคู่ เราจะได้กลยุทธ์มาหลายกลยุทธ์ด้วยกันและหลังจากนั้น จึงจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์ใดบ้างจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่ เรียกว่า แมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM Matrix – The Quantitative Strategic Plan Matrix) โดยวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ ที่เลือกมา ตามกลยุทธ์วิธีต่างๆ ในขั้นจับคู่

การที่โรงเรียนจะพิจารณานำกลยุทธ์ใดมากระจายไปสู่การปฏิบัตินั้น โรงเรียนสามารถพิจารณาได้จากกลยุทธ์ที่ได้คะแนนสูงสุดก่อน และสามารถเลือกได้มากกว่า 1 กลยุทธ์

ทั้งนี้ควรเลือกกลยุทธ์ที่ได้คะแนนตั้งแต่ 2.5 ขึ้นไป แต่ในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนพิจารณาแล้วว่าจะนำกลยุทธ์ทั้ง 2 มากระจายไปสู่การปฏิบัติ โดยนำวิธีการแบบคุณภาพมาเป็นเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้ คือกำหนดมุมมอง กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ และจัดทำกรอบกลยุทธ์

4. การจัดทำผังกลยุทธ์ศาสตร์สถานศึกษา หลังจากที่ยังคงได้คิดยุทธศาสตร์หลักขึ้นมาแล้ว จะต้องทุ่มเทความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ขึ้นมาให้ได้ ตรงจุดนี้เองในการจัดการคุณภาพได้เน้นถึงการกระจาย (Deployment) เพื่อให้มีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การกระทำในทุกระดับ

การกระจายยุทธศาสตร์ เป็นกลวิธีเชิงระบบที่จะบูรณาการความพยายามในการปรับปรุงองค์กรซึ่งมุ่งไปที่ความต้องการของผู้รับบริการให้เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุลของเป้าหมายด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การวิจัยและพัฒนา และจัดให้อยู่ในแผนระดับลึกและกว้างแผนเดียว ต่อจากนั้นจึงกระจายแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

วิธีการกระจายนั้นเริ่มจากหลังจากที่ได้ยุทธศาสตร์หลักแล้ว จำเป็นที่จะต้องย้อนกลับมาทบทวนทิศทางขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง นั่นคือ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและตรงกันว่า ในช่วงระยะ 3 – 5 ปี ที่กำหนดไว้ข้างหน้า องค์กรจะเคลื่อนไปในทิศทางดังกล่าว เมื่อได้ทบทวนทิศทางขององค์กรอย่างรอบคอบแล้ว ต่อมาจะนำเอาวัตถุประสงค์มาวางไว้เป็นปลายทางและเลือกยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นขึ้นมาใช้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะว่าไม่ควรมีหลายยุทธศาสตร์ ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถใช้เกณฑ์ของการพิจารณาจาก SWOT หรือเกณฑ์เฉพาะขององค์กร เมื่อได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้ชัดเจนว่ายุทธศาสตร์นี้จะบรรลุได้อย่างไรโดยเขียนเป็นยุทธศาสตร์ย่อยขึ้นมา ยุทธศาสตร์ย่อยสามารถมีได้หลายระดับและนักวิชาการแต่ละกลุ่มจะใช้ถ้อยคำเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น บางท่านจะกระจายจากยุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์ แผน โครงการ แนวทางและกิจกรรม แต่ในที่นี้จะกระจายยุทธศาสตร์สู่โครงการ โดยจากกลยุทธ์สามารถใช้เทคนิค KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เช่น KPI ระดับโครงการ KPI ระดับแผนงาน เมื่อได้โครงการมาจำนวนหนึ่ง ให้หาโครงการที่ได้มาวิเคราะห์จัดลำดับตามความสำคัญและเลือกเอาที่คิดว่ามีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์มาใส่ลงในแผนการกระจาย

ในแต่ละโครงการที่พัฒนาขึ้นจะต้องกระจายมาเป็นเป้าหมายประจำปีของส่วนงานต่างๆ ซึ่งหมายความว่าแต่ละส่วนงานในแต่ละระดับจะต้องรับเอาโครงการเข้ามาเขียนเป็นเป้าหมายของการทำงาน ในแต่ละโครงการอาจต้องกระจายไปเป็นเป้าหมายของส่วนงานหลายส่วนได้ แต่เมื่อเอาทุกเป้าหมายมารวมกันแล้วจะเป็นไปตามโครงการที่กำหนดขึ้น ซึ่งโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่มีระยะเริ่มต้นและระยะสิ้นสุดในการดำเนินงาน ช่วงเวลาของโครงการอาจเป็นวัน สัปดาห์ หรือเดือน และกิจกรรมในโครงการจะต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย โครงการ ที่กำหนดไว้ตามลำดับสุดท้ายเมื่อรวมผลลัพธ์จากทุกโครงการแล้วจะต้องสะท้อนกลับไปเป็นผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์

หลักที่พัฒนาขึ้นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและในกระบวนการกระจายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อได้ยุทธศาสตร์หลักแล้ว ต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไปเรื่อยๆ เป็นระดับลงไปถึงการปฏิบัติจริง ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมและจัดแนวทางเหล่านั้นลงไปในด้านงานระดับต่างๆ การกระจายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จได้จัดได้ว่าเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษานั้น อาจไม่เหมาะกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมต่างกัน ไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกันด้วย กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จได้ต้องนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ การจัดทำผังยุทธศาสตร์สถานศึกษาจึงเป็นขั้นตอนต่อไปที่จะแสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้ โดยใช้หลักการ การกระจายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นำทิศทางไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมตลอดจนเป็นแนวทางเหล่านั้นไปสู่งานระดับต่างๆ ของโรงเรียน

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า คือ การดำเนินการพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพิจารณากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจับคู่กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อให้ได้ระบุทางเลือกที่ดีและมีประสิทธิภาพ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดทิศทางไว้

สรุป การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้นำกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545:38) และเอกสารการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การวางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาของ กุญชรี้ คำชายและคณะ (2547:1-40) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสถานภาพโรงเรียน คือการดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของโรงเรียน ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษา มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา คือการดำเนินการระบุเป้าหมายปลายทางที่โรงเรียนจะไปถึง ซึ่งประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลัก
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา คือ การดำเนินการพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพิจารณากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจับคู่กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อให้ได้ระบุทางเลือกที่ดีและมีประสิทธิภาพ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดทิศทางไว้

4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ

4.1 ทศนคติ

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เกี่ยวกับบุคคล สิ่งของ สภาพการณ์ เหตุการณ์ เมื่อเกิดความรู้สึกจะมีการเตรียมพร้อมเพื่อมีปฏิกิริยาตอบโต้ไปในทิศทางหนึ่งตามความรู้สึกของตนเองและมีผู้ให้ความหมายของทัศนคติดังนี้

ฟิชเบิน ; และ อาเจียน (อัจฉริยา มีดี . 2546 : 23 ; อ้างอิงจาก Fishbein ; & Ajzen. 1975 :16) กล่าวว่า ทัศนคติเกิดจากความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเชื่อเป็นตัวหล่อหลอมและมีอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกเชิงประเมินต่อสิ่งนั้นๆ ว่าเป็นไปในทางบวกหรือลบ เช่นหากความเชื่อเป็นไปในทางบวกทัศนคติที่เกิดขึ้นจะเป็นทางบวก หลังจากนั้นบุคคลจะเกิดความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งจะเป็นไปในทางบวกด้วยจากพฤติกรรมที่แสดงออกนี้เองจะเป็นตัวย้อนกลับไปปรับปรุงความเชื่อของบุคคลต่อไปเป็นวัฏจักรเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป

นงเยาว์ เขียวสอาด (2542 :12) กล่าวว่า ทัศนคติว่า หมายถึง ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้กับสิ่งนั้นและเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นๆ ไปในทิศทางหนึ่ง อาจเป็นทางสนับสนุนหรือคัดค้านได้

ประสงค์ ปรานีตพลกรัง (2543:29) กล่าวว่าทัศนคติเป็นการแสดงออกของความรู้สึกที่มีต่อบุคคล หรือกิจกรรม และเหตุการณ์ทัศนคติเกี่ยวกับงาน และจะมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การโดยรวม คนที่มีทัศนคติในแง่บวก จะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและคนที่มีทัศนคติในแง่ลบจะมีประสิทธิภาพในการทำงานได้น้อยกว่าและจะเป็นผลกระทบต่อระบบการทำงานได้

ยุพิน ระพิพันธุ์ (2544:13) กล่าวว่า ทัศนคติว่า หมายถึง ความพร้อมที่จะแสดงความรู้สึกหรือความนึกคิดออกมาในลักษณะของพฤติกรรม และการปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเชิงบวกหรือเชิงลบ ซึ่งขึ้นกับพื้นฐานความเชื่อหรือประสบการณ์ที่เคยได้รับของแต่ละบุคคล

กุสุมา สัจจะนราภรณ์ (2547:26) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึงความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ เป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความเชื่อ และอารมณ์ของบุคคล เมื่อบุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทางใด มีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมไปในทางนั้นเช่นกัน กล่าวได้ว่า ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ

จากความหมายข้างต้น ที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการวางแผน สรุปได้ว่า ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการวางแผน คือความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อ การวางแผน ซึ่งสามารถแสดงให้ทราบได้ว่า ชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในสถานการณ์ที่มีทิศทางเป็นบวกหรือเป็นลบ หรือเป็นกลางในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการ

ตอบสนองต่อความรู้สึกนึกคิดนั้น จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่นำมาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.2 ความรู้

เป็นความสามารถทางสมองอันที่จะทรงไว้หรือรักษาไว้ซึ่งเรื่องราวต่างๆ ที่ได้รับรู้ไว้ในสมอง มีผู้ให้ความหมายของความรู้ ดังนี้

วิจิตร เอี่ยมบริสุทธิ (2543 : 44) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ความสามารถในการจดจำจากการสังเกต จากรายงานการศึกษาและประมวลจากประสบการณ์ต่างๆ ที่รับรู้แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏ สังเกตได้และวัดได้

ยุพิน ระพีพันธุ์ (2544 : 12) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง การรู้เรื่องราวข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์สถานที่ สิ่งของหรือจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นการจำที่มนุษย์ได้สะสมรายละเอียดของเรื่องราว ปรากฏการณ์ไว้ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เรียกเอาสิ่งที่จำได้ออกมาให้ปรากฏให้สังเกตได้ วัดได้

ก๊อต (อรพิน อมรโยธิน. 2544 : 11 ; อ้างอิงจาก Good. 1977 : 531) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์และข้อมูลต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่างๆ

บลูม (อัจฉริยา มีดี. 2546 : 26 ; อ้างอิงจาก Bloom.1971 :271) กล่าวว่า ความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะเรื่องหรือเรื่องราวต่างๆไป ระลึกได้ถึงวิธีการ กระบวนการหรือสถานการณ์ต่างๆโดยเน้นความจำเป็น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 232) ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้รับมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ

อัลเบิร์ต (พวงผกา วุฒิราวรรณ. 2547 :15 ; อ้างอิงจาก Albert . 1994 : 57) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึงการระลึกได้ ซึ่งข้อเท็จจริงเฉพาะอย่าง หลักการแนวโน้มน เกณฑ์และวิธีการรวมสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน โดยเน้นที่ความจำ เช่นการระลึกได้ถึงนิยามศัพท์

จากความหมายข้างต้น ที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านความรู้ที่มีต่อการวางแผนของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความรู้ที่มีต่อการวางแผน หมายถึง ความเข้าใจของผู้บริหารในการวางแผนที่ได้จากการฝึกอบรม หรือจากการศึกษาจากหลักสูตรสถาบันการศึกษาที่ส่งผลต่อความสามารถของแต่ละบุคคลในการนำ ข้อเท็จจริง หลักการ หรือวิธีการที่ได้จากการเสริมสร้างประสิทธิภาพนั้น มาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อเกิดผลต่อการพัฒนางาน

4.3 ประสพการณ์

เป็นสิ่งที่เกิดจากการกระทำ หรือได้พบเห็นเหตุการณ์ของบุคคล ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ประสพการณ์ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 666) ให้ความหมายของคำว่า ประสพการณ์ว่าเป็นความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือที่ได้พบเห็นมา

เปลื้อง ณ นคร (2535: 93) กล่าวว่าประสพการณ์ คือ ความชัดเจน หรือความรู้ที่เกิดจากการกระทำหรือการได้พบเห็น ทั้งในอดีตหรือปัจจุบัน

อันเนล (Annell.1996: 705) กล่าวว่า ประสพการณ์เป็นการรวมกันของสิ่งที่น่าสนใจทั้งหมด และสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกได้และหาสิ่งทดแทนไม่ได้มีลักษณะที่มากมายไม่รู้จักหมดสิ้น ที่มีความเกี่ยวข้องกันทั้งหมดของชีวิตที่เป็นอยู่

มัลฮอลล์ (Munhall. 1981:176) กล่าวว่า ประสพการณ์ อาจเป็นการร่วมกันกระทำแล้วแต่ละบุคคลจะเป็น ผู้แปลความหมายของประสพการณ์ของตนเอง และให้ความหมายต่อสิ่งนั้นเป็นจุดสำคัญ

ชรินทร์ชัย อินทร์ธราภรณ์; และสุวิทย์ หิรัญภานท์ (2548: 83) กล่าวว่า ประสพการณ์ คือ ความชัดเจน หรือความชำนาญที่เกิดจากการที่อวัยวะของบุคคลกระทบต่อสภาพแวดล้อม หรือ ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เกิดกับอวัยวะของบุคคล

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในด้าน ประสพการณ์ที่มีต่อการจัดทำแผน สรุปได้ว่า ประสพการณ์ในการจัดทำแผน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้มีประสพการณ์จากการปฏิบัติ หรือพบเห็น ในการจัดทำแผน ของโรงเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน อันส่งผลต่อความสามารถในการจัดทำแผน

4.4 ขนาดของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนตัวแปร คือขนาดของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนซึ่ง สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นผู้กำหนดโดยใช้นักเรียนเป็นเกณฑ์ (2548ข:7) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2534:23). ได้อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน เนื่องจากขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียน เพราะขนาดมีข้อจำกัด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทรัพยากร ตลอดจนจนปริมาณนักเรียนจะส่งผลต่อการบริหารงานของบุคลากรในโรงเรียน

ทองทิพย์ สิงห์หลง.(2542:160). ได้ศึกษาผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติงานมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็ก เพราะมีความพร้อมในการวางแผนบริหารการศึกษาใกล้เคียงกัน คือเป็นโรงเรียนขยายโอกาส

จะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและกรอบของการบริหารงบประมาณจะมีโอกาสมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และสภาพที่ตั้งอยู่ในชุมชนขนาดใหญ่ ทรัพยากรเกื้อหนุนจากชุมชนสามารถจัดหาได้ง่าย อัตรากำลังเพียงพอ การคมนาคมสะดวกไปง่าย

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์.(2543:116-118).ได้ศึกษา กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีการปฏิบัติโดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก อันเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณพร้อม ส่วนโรงเรียนขนาดกลางเล็กมีจำนวนบุคลากรน้อย เวลาทั้งหมดต้องไปปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอน ทำให้ไม่มีเวลาไปปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนจึงทำให้มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ประเวศ แจ่มประดิษฐ์. (2544:82). ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน พบว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการงานแตกต่างกัน จึงเป็นผลทำให้ผู้บริหารในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกัน

คณิต ธาราวดี.(2546:123). ได้ศึกษา สภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเลย ในด้านการบริหารจัดการและด้านบุคลากร พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เพราะขนาดของโรงเรียนเป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบว่าโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากน้อยเท่าไรและจำนวนบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการย่อมโดยตรงข้ามกับโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนนักเรียนและจำนวนบุคลากรจะมีสัดส่วนตามเกณฑ์ที่กำหนด นักเรียน 25 คน ต่อครู 1 คน และ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนตามขนาดของโรงเรียนในการจัดสรรงบประมาณ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของบุคลากรแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ แต่โรงเรียนขนาดเล็กบุคลากรน้อย การดำเนินงานต่างอยู่ภายในกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและงานปฏิบัติในข่ายงานเดียวกันทุกโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน

อิทธิพล สุทธิภูมิ.(2546:74).ได้ศึกษาการปฏิบัติการในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาครพบว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการปฏิบัติในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะบทบาทของบุคลากรในการรับผิดชอบในการดำเนินการ มีไม่เพียงพอตามแผนงานและไม่มีเวลา เพราะแต่ละวันเวลาส่วนใหญ่จะปฏิบัติการสอน

จากเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิง ในการศึกษาการดำเนินการจัดทำแผนของผู้บริหารตามขนาดของโรงเรียน สรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียน ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนเป็นสิ่งบ่งบอกถึงสัดส่วนของบุคลากร ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรตามจำนวนนักเรียน อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน

5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1. งานวิจัยในประเทศ

สิทธิชัย มูลเขียน.(2539.81). ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับการวางแผนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความรู้ด้านการวางแผนของผู้บริหารตามเกณฑ์ 5 ระดับของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนทัศนคติที่มีต่อการวางแผนโดยเฉลี่ยแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง

สุรียัน พลดี (2541 : 97-98) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินการตามยุทธศาสตร์หลักของการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์หลักของการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ คือ ยุทธศาสตร์ในการจัดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และส่งเสริมเงื่อนไขเพื่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจ และยุทธศาสตร์การใช้กระบวนการพัฒนางาน ซึ่งเป็นเพราะการปฏิบัติงานตามแผนมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 3-5 ปี กำหนดเป็นธรรมเนียมของโรงเรียนตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทำให้มีความสะดวกในการปฏิบัติตามแผนเพราะเป็นการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง

เฉลิม มุ่งปั้นกลาง (2542 : 190-193) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและการวางแผนสอดคล้อง ประสานสัมพันธ์กับนโยบายของ สปช. สปจ. สปอ.และกลุ่มโรงเรียน ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและโครงการ การรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนอย่างทันกำหนดและตรงต่อเวลา ขั้นตอนติดตามและประเมินแผน ได้แก่ การจัดทำเอกสาร สรุปผลการประเมิน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ในการประเมินแผนร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ครู อาจารย์ที่มีสถานภาพต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายข้อ แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อไป

วีระวัฒน์ งอยผาผล.(2543 :170-172). ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการใช้กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้และเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการวางแผน จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ระดับการใช้กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากเพราะโรงเรียนดำเนินการบริหารโรงเรียนตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดและได้รับการอบรมความรู้ในหลักการบริหารโรงเรียนโดยได้รับเอกสาร 7 เล่ม

ได้แก่ แนวทางการประกันคุณภาพ มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 การพัฒนามาตรฐาน การศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน เทคนิคการ พัฒนาเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน และการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ทำให้ระดับการใช้ กระบวนการบริหารอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ระดับการ บริหารด้านการวางแผนย่อมไม่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการ ปฏิรูปการศึกษาที่จะทำให้สำเร็จหรือล้มเหลว ต้องมีความเข้าใจกระบวนการทัศน์การศึกษาใหม่ เข้าใจทิศทางและแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารให้มีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการฝึกอบรม การจัดทำเอกสารด้วยตนเอง การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ

โบศรี พันเทศ (2543 : 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้ อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่ กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา

ปรียาภรณ์ แก้วมา.(2544:73-75). ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตาม ขนาด โรงเรียน และประสบการณ์ในการใช้กระบวนการวางแผน 4 ขั้น คือ (1) ศึกษานโยบายของโรงเรียน สภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ (2) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดของโครงการ จัดทำแผนร่างที่ประชุม (3) ปรับปรุงแก้ไขแผนร่าง จัดทำแผนจริง ปฏิบัติตามแผน (4) ติดตามประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขในการบริหารงานโรงเรียน 6 ด้าน พบว่า ด้าน ประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีการใช้กระบวนการวางแผนเพียง 3 ขั้นตอน ส่วนผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์บริหารมากกว่า 10 ปี มีการใช้กระบวนการวางแผนครบ 4 ขั้นตอน และ ด้านขนาดของ โรงเรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการวางแผนทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้กระบวนการวางแผนเพียง 3 ขั้นตอน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่มีการใช้กระบวนการ วางแผนครบ 4 ขั้นตอน

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 174-176) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสภาพ

ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน (2) ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยภาพรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ บุคลากรโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญศรี ไชยบุตดี.(2544: 94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 6 ด้าน คือ การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ การดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะดำเนินตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้มีการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา โดยให้โรงเรียนนำนโยบายไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายมุ่งความเป็นเลิศทางการศึกษา และพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีการจัดทำในด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก และเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีระดับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่แตกต่างกัน

กานต์ เสกขุนทด.(2544: 38). ได้ศึกษาวิจัย สภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การประเมินสถานภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่สถานศึกษาอยู่ในสภาพเอื้อและแข็ง การกำหนดทิศทางการศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้กำหนด ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สำคัญ คือ พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรแผนงานและโครงสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ตอบสนองงานอำนวยการงานจัดการศึกษาและงานกิจการนักเรียน กลุ่มผู้เรียน ครู/บุคลากร ชุมชน ได้รับประโยชน์

ภรณ์นภัส ปิยชัยกี.(2546: 141). ได้ศึกษาวิจัย สภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ได้ศึกษาสภาพ การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าสภาพ การวางแผนบริหารโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผล มีการดำเนินงานโดยรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับมาก และรายขั้นตอนการวางแผนมีระดับการปฏิบัติมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้เพราะโรงเรียนต่าง ๆ ได้ส่งผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบจัดทำแผนเข้ารับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนบริหารโรงเรียน การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดปีและหลายครั้ง ๆ ละหลายวัน ตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติจนมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้และได้จัดทำแผนกลยุทธ์ส่งต่อต้นสังกัดตรวจสอบความถูกต้อง ผลการวิจัยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ทัศนีย์ สุวรรณภา.(2546:74) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่าด้านสภาพของโรงเรียนมีปัญหามากที่สุดคือ ปัญหาความพอเพียงของอัตรากำลังครูกับจำนวนนักเรียน ด้านสภาพแวดล้อม ปัญหาระดับสูงสุดคือภาระงานเร่งด่วน ด้านการประเมินสภาพของโรงเรียนมีปัญหาสูงสุดคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ปัญหาที่พบมากคือบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ ด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ปัญหาสูงสุดคือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการออกแบบและสร้างทางเลือก

ดลพร ทวาโรจน์. (2548:95). ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากและวิสัยทัศน์สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากย่อมมีผลกับการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพราะการวิเคราะห์วิสัยทัศน์เป็นการทำเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรบรรลุผลในระยะยาวได้อย่างสมดุล โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่สามารถมองเห็นภาพที่ชัดเจนในส่วนของภารกิจและวิสัยทัศน์

เสาวลักษณ์ เยี่ยมสวัสดิ์.(2548:137) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนของรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สภาพการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำงบประมาณในภาพรวมดำเนินงานมากที่สุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนที่ชัดเจน สามารถจัดทำงบประมาณได้ครอบคลุมความจำเป็น นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลสำเร็จของงานคือ ผลผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นนักเรียนตามตัวชี้วัดที่กำหนด

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แม็คคาร์ธี (บุญเลี้ยง คำชู .2544 : 61 ; อ้างอิงจาก McCarthy. 1991 : 4617 - A) ได้วิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือกการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่าวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

มู (Moo. 1991 : 4169 - A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K -12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้าง และกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด การใช้การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

บาลด์วิน (Baldwin. 1994 : 244) ได้วิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน 10 คน ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ (1) ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร (2) การสมานสามัคคีของบุคลากร (3) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ (4) ความเปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ (1) การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น (2) ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (3) จัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

มอสเลย์ (Mosley . 1994: 280) ได้ศึกษาถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา ของมหาวิทยาลัยทราวิส ตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันตกของสหรัฐอเมริกา โดยเป็น

การศึกษาหาคำตอบจากการตั้งสมมุติฐานของงานวิจัย จำนวน 5 ข้อ คือ (1) อะไรเป็นแรงจูงใจให้สถานศึกษามีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา (2) อะไรคือบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนที่มีต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (3) ส่วนประกอบของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง (4) การพัฒนาการจัดทำกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์มีการปฏิบัติอย่างไร (5) ผลที่เกิดขึ้นจากการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้มี การพัฒนาจัดทำแบบสำรวจข้อมูล การพัฒนาโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสมมุติฐาน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารแต่ละภาควิชาและคณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาถึงระดับการปฏิบัติงานในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ผลของงานวิจัยพบว่า ข้อมูลที่นำมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จากฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศของโรงเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน นำมาจัดทำเป็นแผน กำหนดโครงสร้างของแผน โดยทำเป็นแผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยทราวิส โดยสามารถนำไปเป็นกลยุทธ์การพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้และแนวทางการประกอบอาชีพให้แก่นักศึกษาได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

เทแรน (วรารุท หาเคน. 2546 : 76 ; อ้างอิงจาก Teran.1997-A). ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับชุมชนมากขึ้น และปัญหาอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

กาโพร์ช (Kaporch. 2003: 3214) ได้วิจัยเรื่องการรับรู้ถึงสถานภาพและรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงของอเมริกาคาโรลีน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คืออธิการบดีและผู้ที่ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า โดยตั้งสมมุติฐานว่า (1) การรับรู้ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกาคาโรลีน ในเรื่องสถานภาพและรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันของตน (2) อำนาจทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนของสถาบัน (3) ความเหมือนกันระหว่างรูปแบบของแผนกับรูปแบบของภารกิจของสถาบัน (4) เพื่อศึกษาว่าการวางแผนกลยุทธ์ได้รับการรับรู้ในฐานะของเครื่องสนับสนุนภารกิจของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของอเมริกาคาโรลีน ที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวางแผนไปในทิศทางเดียวกับรูปแบบในการกำหนดภารกิจสถาบันที่ได้รับการบริจาค และการสนับสนุนของชุมชนทางศาสนาในปริมาณที่แตกต่างกัน มีรูปแบบการวางแผนที่ไม่แตกต่างกัน

มอคเลย์ (Moxly. 2003: 359) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในโรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการใช้ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา และขอบเขตที่การวางแผนกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในโรงเรียน โดยการศึกษาครั้งนี้สำรวจจากผู้อำนวยการ 180 คน จาก 6 รัฐ ได้แก่ ฟลอริดา จอร์เจีย แคลิฟอร์เนียใต้ เทนเนสซี เคนตักกี และมิสซิสซิปปี ผลการวิจัย

พบว่า 84.5 % ของโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่เป็นปัจจุบัน 94.4 % ของผู้อำนวยการเห็นด้วยกับผลของการวางแผนกลยุทธ์ได้มีการนำแหล่งทรัพยากรระดับตำบลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นด้วยกับประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้กระบวนการทำงาน และ 66.7 % ของผู้อำนวยการจัดให้การวางแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ซึ่งในการจัดอันดับประสิทธิภาพของการวางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการนั้นมีความสัมพันธ์กับการใช้แหล่งทรัพยากรของตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการในการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบโดยทั่วไป ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบการปฏิบัติงานกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติความก้าวหน้าในการวัดผล และประเมินผล

จากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์สรุปได้ว่า คุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเทคนิคในการบริหารหน่วยงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำในการจัดทำแผน และจากการศึกษางานวิจัยพบว่าปัญหาที่ทำให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เกิดประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะในการวางแผน ทำให้แผนที่เกิดขึ้นอยู่ในลักษณะขาดความจริงจัง และผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดทำแผน เมื่อได้มีการวางแผนเป็นอันว่าเสร็จสิ้นไม่สนใจที่จะนำมาปฏิบัติใช้ให้เกิดผลเพราะยังไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนที่ถูกต้องและเห็นเป็นภาระที่ยุ่งยาก ผลจากงานวิจัยดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการวางแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ประสบการณ์ที่มีต่อการวางแผน และขนาดของโรงเรียนที่มีส่งผลต่อคุณภาพของการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้นำผลจากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2548 เฉพาะกลุ่มเขตโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ และมีพื้นที่ติดต่อกันมีทั้งสิ้น 6 กลุ่มเขตโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตาสิน และกลุ่มมหาสวัสดิ์ มีจำนวนประชากร 201 คน (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. 2548 ข : 99.)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2548 จำนวน 6 กลุ่มโรงเรียน คือ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตาสิน และกลุ่มมหาสวัสดิ์ จำนวน 132 คน ตามตารางของเครซี่และมอร์แกน (ศิริชัย กาญจนวาสี; และคณะ. 2537 :105 . อ้างอิงจาก Krejcie ;& Morgan 1970: 608) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนสัดส่วนของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ และดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มโรงเรียน	เล็ก		กลาง		ใหญ่		ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง	
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
1. กลุ่มกรุงเทพมหานคร	26	16	17	11	12	8	55	35
2. กลุ่มลุ่มพิน	10	7	9	6	5	3	24	16
3. กลุ่มวิภาวดี	1	1	5	4	18	12	24	17
4. กลุ่มตากสิน	4	2	13	9	14	9	31	20
5. กลุ่มรัตนโกสินทร์	17	11	7	4	3	2	27	17
6. กลุ่มมหาสวัสดิ์	9	7	14	9	17	11	40	27
จำนวน	67	44	65	43	69	45	201	132

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการวางแผน ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน เพื่อสอบถามความรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผน จำนวน 10 ข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) จากเอกสาร ตำรา ด้านการวัดผล และสถิติสำหรับการวิจัย เขียนข้อคำถามการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทัศนคติต่อการวางแผน เพื่อสร้างแบบสอบถามประเมินค่าให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบข้อคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไข ปรับปรุงโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ได้ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา .2545:85) ไม่ต่ำกว่า 0.80

5. ปรับปรุงแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์อีกครั้งก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try-out)

6. นำแบบสอบถาม ไปหาคุณภาพ โดยนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ซึ่งไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

7. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ ; และอังศนา สายยศ. 200 -201 :2538) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน เท่ากับ 0.93 ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเท่ากับ 0.93 และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เท่ากับ 0.94 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทัศนคติที่เกี่ยวกับการวางแผนเท่ากับ 0.93 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับการวางแผน เท่ากับ 0.89

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพ มาจัดทำฉบับสมบูรณ์โดยนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอลหนังสือจากงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือ และประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน

2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครไปถึงผู้อำนวยการเขตที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ จำนวน 132 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน

3. ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพโดยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเอง จำนวน 132 ฉบับ จากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. รวบรวมแบบสอบถาม นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดการข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ลงรหัสค่าของตัวแปรตามแบบสอบถามและป้อนข้อมูลลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์
3. ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

โดยวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ รายขั้นตอนและรวมทุกขั้นตอน โดยวัดจากแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง มาก โดยมีแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า โดยแบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ระดับปฏิบัติ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับปฏิบัติ มาก
- 3 หมายถึง ระดับปฏิบัติ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับปฏิบัติ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับปฏิบัติ น้อยที่สุด

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด.2535 :100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง ระดับการปฏิบัติ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง ระดับการปฏิบัติ	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง ระดับการปฏิบัติ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง ระดับการปฏิบัติ	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง ระดับการปฏิบัติ	น้อยที่สุด

3.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผน ที่ต่างกันต่อการวางแผน โดยภาพรวมและรายขั้นตอนโดยการวิเคราะห์ Independent t-test ตามตัวแปรที่ศึกษา คือ ทัศนคติต่อการวางแผน โดยวัดจากแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ทัศนคติดี และไม่ดี โดยใช้เกณฑ์ทัศนคติที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ผู้ที่มีทัศนคติดี กับผู้ที่มีทัศนคติไม่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือผู้ที่มีทัศนคติที่ไม่ดี โดยมีแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ คือ

ระดับเห็นด้วยมากที่สุด 5 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

ระดับเห็นด้วยมาก 4 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมาก

ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนปานกลาง

ระดับเห็นด้วยน้อย 2 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อย

ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด 1 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อยที่สุด

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อยที่สุด

3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีความรู้ที่ต่างกัน ต่อการวางแผน โดยภาพรวมและรายขั้นตอน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยวัดจากแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง มาก โดยมีแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ คือ

ระดับความเข้าใจมากที่สุด 5 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

ระดับความเข้าใจมาก 4 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมาก

ระดับความเข้าใจปานกลาง 3 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนปานกลาง

ระดับความเข้าใจน้อย 2 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อย

ระดับความเข้าใจน้อยที่สุด 1 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อยที่สุด

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนน้อยที่สุด

3.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และประสพการณ์ที่มีต่อการดำเนินการต่างกัน โดยภาพรวมและรายชั้นตอน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

1.1 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content-Validity) โดยค่า IOC. (Index of Item -Objective Congruence) (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา.2548ช : 85)

1.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ; และอังสนา สายยศ. 200 -201 :2538) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการดำเนินการ ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

3.1 ทดสอบสมมุติฐานในข้อ 1 เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปรที่ศึกษา คือ ทศนคติต่อการวางแผน แบ่งเป็น น้อย ปานกลาง มาก โดยใช้ การวิเคราะห์ค่าที่ Independent t-test

3.2 ทดสอบสมมติฐานในข้อ 2 , 3 และ ข้อ 4 เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปรที่ศึกษา คือ ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการวางแผน และความรู้ที่มีต่อการวางแผน โดยใช้สถิติดังนี้

3.2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

3.2.2 และถ้าพบว่าการทดสอบด้วย การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') (เกษม สหรัยทิพย์.2540 : 240-245)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอ่านผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจากการแจกแจงแบบ t
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จากการแจกแจงแบบ F
df	แทน	ค่าระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบริหาร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาจำนวน และร้อยละ ดังรายละเอียด ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทักษะคิดต่อการวางแผน และขนาดของโรงเรียน

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. ทักษะคิดต่อการวางแผน		
ดี	63	47.7
ไม่ดี	69	52.3
รวม	132	100.00
2. ประสบการณ์ในการจัดทำแผน		
น้อย	45	34.1
ปานกลาง	43	32.6
มาก	44	33.3
รวม	132	100.00
3. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน		
น้อย	48	36.4
ปานกลาง	43	32.6
มาก	41	31.1
รวม	132	100.00
4. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	44	33.3
ขนาดกลาง	43	32.6
ขนาดใหญ่	45	34.1
รวม	132	100.00

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน จำแนกตามทักษะคิดต่อการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีทักษะคิดที่ดีต่อการวางแผน ร้อยละ 47.7 และมีทักษะคิดที่ไม่ดีต่อการวางแผน ร้อยละ 52.3

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการจัดทำแผนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน ในระดับน้อย ปานกลาง และมาก ในอัตราร้อยละ 34.1 32.6 และ 33.3 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนในระดับน้อย ปานกลาง และมาก ร้อยละ 36.4 32.6 และ 31.1 ตามลำดับ

สำหรับการพิจารณาจำแนกตามการสังกัดในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ในขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ร้อยละ 33.3 32.6 และ 34.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนด ทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังรายละเอียดใน ตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายขั้นตอน

การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	4.07	.55	มาก
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.25	.51	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.17	.55	มาก
รวม	4.16	.51	มาก

จากตาราง 3 พบว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมในทุกขั้นตอนมีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาจำแนกรายขั้นตอน พบว่า การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนด ทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07 4.25 และ 4.17 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตาราง 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน โดยรวมและรายขั้นตอน จำแนกตามระดับทัศนคติต่อการวางแผนของผู้บริหาร

การดำเนินการตาม กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาโรงเรียน	ทัศนคติต่อการวางแผน				t
	ทัศนคติดี		ทัศนคติไม่ดี		
	(N = 63)		(N = 69)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	4.25	.51	3.91	.54	3.68*
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.47	.46	4.06	.48	4.99*
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.43	.50	3.93	.49	5.82*
รวม	4.38	.46	3.96	.47	5.17*

* $p < .05$

จากตาราง 4 จะเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน พบว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการวางแผนและเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการศึกษาสภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการวางแผนทั้งโดยรวมและรายขั้นตอน

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน จำแนกตามระดับประสบการณ์ในการจัดทำแผนของผู้บริหาร

การดำเนินการตาม กระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียน	ประสบการณ์ในการจัดทำแผน								
	น้อย			ปานกลาง			มาก		
	(N = 45)			(N = 43)			(N = 44)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
1. การศึกษา สถานภาพ ของโรงเรียน	4.00	.61	มาก	4.08	.54	มาก	4.14	.49	มาก
2. การกำหนดทิศทาง ของโรงเรียน	4.22	.59	มาก	4.27	.46	มาก	4.27	.49	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน	4.19	.63	มาก	4.18	.54	มาก	4.13	.49	มาก
รวม	4.14	.58	มาก	4.17	.48	มาก	4.18	.45	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนน้อย มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนปานกลาง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.27 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และ ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ

มากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.27 ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตาราง 6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน โดยรวมและรายขั้นตอน จำแนกตามระดับประสบการณ์ของผู้บริหาร

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	.45	.22	.74
	ภายในกลุ่ม	129	39.36	.30	
	รวม	131	39.81		
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	.07	.03	.13
	ภายในกลุ่ม	129	34.64	.26	
	รวม	131	34.71		
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	.16	.05	.19
	ภายในกลุ่ม	129	40.04	.31	
	รวม	131	40.16		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	.045	.02	.09
	ภายในกลุ่ม	129	33.57	.26	
	รวม	131	33.61		

จากตาราง 6 จะเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกัน พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายขั้นตอนพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน จำแนกตามระดับความรู้ เกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหาร

การดำเนินการตาม กระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียน	ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน								
	น้อย			ปานกลาง			มาก		
	(N = 48)			(N = 43)			(N = 41)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การศึกษาสภาพของ โรงเรียน	3.87	.57	มาก	3.97	.39	มาก	4.41	.53	มาก
2. การกำหนดทิศทางของ โรงเรียน	4.03	.48	มาก	4.18	.43	มาก	4.58	.47	มากที่สุด
3. การกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน	3.88	.52	มาก	4.16	.41	มาก	4.50	.55	มาก
รวม	3.93	.49	มาก	4.10	.36	มาก	4.50	.49	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนน้อย มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ ขั้นตอนการศึกษาสภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปานกลาง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และเมื่อพิจารณาที่ละขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.18 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ ขั้นตอนการศึกษาสภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และขั้นตอนการศึกษาสภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

ตาราง 8 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน โดยรวมและรายขั้นตอน จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหาร

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	7.16	3.58	14.13*
	ภายในกลุ่ม	129	32.67	.25	
	รวม	131	39.81		
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	7.01	3.50	16.33*
	ภายในกลุ่ม	129	27.70	.22	
	รวม	131	34.71		
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.66	4.33	17.73*
	ภายในกลุ่ม	129	31.50	.24	
	รวม	131	40.16		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.46	3.73	18.40*
	ภายในกลุ่ม	129	26.15	.21	
	รวม	131	33.61		

*p < .05

จากตาราง 8 แสดงว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวม และรายขั้นตอน ของผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ได้ผลการทดสอบดังตาราง 9 - 12 ดังนี้

ตาราง 9 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมเป็นรายคู่ตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ที่ต่างกันของผู้บริหาร

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	$\bar{X}$	น้อย 3.93	ปานกลาง 4.10	มาก 4.50
น้อย	3.93	-	-.17	.57*
ปานกลาง	4.10	.-	-	-.40*
มาก	4.50	-	-	-

*p < .05

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมากมีการ ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย และผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย กับ ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลางมีการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกันของผู้บริหาร

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	$\bar{X}$	น้อย 3.87	ปานกลาง 3.97	มาก 4.41
น้อย	3.87	-	-.09	-.54*
ปานกลาง	3.97	-	-	-.45*
มาก	4.41	-	-	-

*p < .05

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมากมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย และผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง

ตาราง 11 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามระดับความรู้
เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกันของผู้บริหาร

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	$\bar{X}$	น้อย 4.03	ปานกลาง 4.18	มาก 4.58
น้อย	4.03	-	-.15	-.55*
ปานกลาง	4.18	-	-	-.40*
มาก	4.58	-	-	-

*p < .05

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย ผู้บริหารที่มีความรู้
เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง และผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก มีการดำเนินการ
ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก
มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนด
ทิศทางของโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย และผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง

ตาราง 12 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานครในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามระดับความรู้
เกี่ยวกับการวางแผนที่ต่างกันของผู้บริหาร

ความรู้เกี่ยวกับการ วางแผน	$\bar{X}$	น้อย 3.88	ปานกลาง 4.16	มาก 4.50
น้อย	3.88	-	-.28*	-.63*
ปานกลาง	4.16	-	-	-.34*
มาก	4.50	-	-	-

*p < .05

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนมาก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนปานกลาง และ ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อย

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การดำเนินการตาม กระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน								
	เล็ก			กลาง			ใหญ่		
	(N = 44)			(N = 43)			(N = 45)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.การศึกษาสถานภาพ ของโรงเรียน	3.95	.54	มาก	3.98	.61	มาก	4.28	.45	มาก
2.การกำหนดทิศทาง ของโรงเรียน	4.14	.46	มาก	4.17	.61	มาก	4.44	.42	มาก
3.การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน	4.10	.51	มาก	4.05	.64	มาก	4.34	.49	มาก
รวม	4.06	.46	มาก	4.07	.59	มาก	4.35	.40	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในโรงเรียนขนาดกลาง มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.17 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และ ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

ตาราง 14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละขั้นตอน โดยรวมและรายขั้นตอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.95	1.47	5.15*
	ภายในกลุ่ม	129	36.87	.28	
	รวม	131	39.81		
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.38	1.19	4.75*
	ภายในกลุ่ม	129	32.33	.25	
	รวม	131	34.71		
4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.22	1.11	3.77*
	ภายในกลุ่ม	129	37.94	.29	
	รวม	131	40.16		
	ระหว่างกลุ่ม	2	2.48	1.24	5.14*
	ภายในกลุ่ม	129	31.13	.24	
	รวม	131	33.61		

*p < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 14 จะเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ระหว่างค่าเฉลี่ยของการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวม และรายขั้นตอน ของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ได้ผลการทดสอบดังตาราง 15 – 18 ดังนี้

ตาราง 15 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	เล็ก 4.06	กลาง 4.07	ใหญ่ 4.35
เล็ก	4.06	-	-	-.30*
กลาง	4.07	-	-	-.29*
ใหญ่	4.35	-	-	-

*p < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก กับ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	เล็ก 3.95	กลาง 3.98	ใหญ่ 4.28
เล็ก	3.95	-	-.03	-.33*
กลาง	3.98	-	-	-.30*
ใหญ่	4.28	-	-	-

*p < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

ตาราง 17 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานครในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	เล็ก 4.14	กลาง 4.17	ใหญ่ 4.44
เล็ก	4.14	-	-.02	-.30*
กลาง	4.17	-	-	-.27*
ใหญ่	4.44	-	-	-

*p < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

ตาราง 18 การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายคู่ตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	เล็ก 4.10	กลาง 4.05	ใหญ่ 4.34
เล็ก	4.10	-	.04	-.25
กลาง	4.05	-	-	-.30*
ใหญ่	4.34	-	-	-

*p < .05

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนในการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามทัศนคติต่อการวางแผน ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ความรู้ที่มีต่อการวางแผน และ ขนาดของโรงเรียน

สมมุติฐานในการวิจัย

1. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
2. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
3. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน
4. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน มีการดำเนินการแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 201 คน ทั้งหมด 6 กลุ่มเขตโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มกรุงธนบุรี กลุ่มตากสิน และ กลุ่มมหาสวัสดิ์

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 กลุ่มเขตโรงเรียน จำนวน 132 คน ตามตารางเครือญาติและมอร์แกน และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการวางแผน ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน เพื่อสอบถามความรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผน จำนวน 10 ข้อ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นแต่ละขั้นตอนเท่ากับ 0.93 0.93 และ 0.94 ตามลำดับ

แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการวางแผน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบวัดความรู้เกี่ยวกับการวางแผน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

การเก็บรวบรวมข้อมูล นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ขอความร่วมมือในการประสานการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน โดยรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ในสภาพที่สมบูรณ์จำนวน 132 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

โดยผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า

การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมในทุกขั้นตอนมีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาจำแนกรายขั้นตอน พบว่า การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 4.25 และ 4.17 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามทัศนคติต่อการวางแผน ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และตามขนาดของโรงเรียน

2.1 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน มีการดำเนินงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการวางแผนและเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนมีการดำเนินงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการวางแผนทั้งโดยรวม และรายขั้นตอน

2.2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนต่างกัน พบว่ามีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกั้มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2.3 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ในการจัดทำแผนต่างกั้มีพบว่ามีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากผลการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

1. จากการวิจัยเพื่อศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวม พบว่า

การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และถ้าพิจารณาแยกเป็นรายขั้นตอนพบว่า การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การศึกษาทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามต้องการ เป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียนตามแนวทางการพัฒนาโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามหลักการจัดการศึกษาแห่งชาติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2545 ที่กำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ภูมิพื้นฐานการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ คิดเป็นทำเป็น เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกาภิวัตน์ได้ คือ การปฏิรูประบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ .2543:32) และแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครในระยะเวลาแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 – 2549) (กรุงเทพมหานคร , สำนักการศึกษา. 2545 ก : 1) มีนโยบายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของชาติ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. 2546 ก : 2) ดังนั้นสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดจึงมีนโยบายให้ทุกโรงเรียน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการศึกษา และกำหนดเป็นเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพภายใน เพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพภายนอกครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร,สำนักการศึกษา 2548 ก : 2) และกำหนดให้เป็นเกณฑ์ตัวบ่งชี้ในมาตรฐานที่ 9 ด้านผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา และเช่นเดียวกับแนวคิดของพนม พงษ์ไพบูลย์ (2543:16) กล่าวว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่ต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการศึกษา เข้าใจทิศทาง แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาด้วยการกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ทุกคนนำไปปฏิบัติได้

ดังการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารด้านการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ดังงานวิจัยของสุริยัน พลดี (2541:(97). พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์หลักของการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและรายยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยใช้ยุทธศาสตร์การใช้กระบวนการพัฒนาซึ่งปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า 3-5 ปี กำหนดเป็นธรรมเนียมของโรงเรียน ทำให้สะดวกในการปฏิบัติตามแผนเพราะเป็นการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง และงานวิจัยของ บุญศรี ไชยบุตดี. (2544:94). พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดมหาสารคาม มีระดับการจัดทำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เพราะดำเนินการจัดทำตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่ให้โรงเรียนนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา และเช่นเดียวกับ บุญเลี้ยง คำชู.(2544:174). พบว่าการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี และรายด้านอยู่ในระดับดี 4 ด้าน ระดับพอใช้ 2 ด้าน และในงานวิจัยของ ภรณ์ภัส ปิยชัยกวี .(2546: 141) ที่ศึกษาสภาพการวางแผนการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่ามีผลการปฏิบัติโดยรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก แต่ขั้นตอนการวางแผนมีการปฏิบัติมากที่สุด เพราะโรงเรียนได้ส่งผู้บริหารและครูเข้ารับการอบรม ในการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่องตลอดปีตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จนมีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้และนำส่งต้นสังกัดตรวจสอบได้ เช่นเดียวกับนโยบาย ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่กำหนดให้กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย มีการจัดอบรมทบทวน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการตรวจสอบจากหน่วยศึกษานิเทศก์ และการประเมินตรวจสอบ คุณภาพภายในจากกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย

จากความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ที่นำมาใช้ในการบริหารด้านการศึกษา จึงเป็น ผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์โดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก โดยในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน มีการสำรวจข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน มาวิเคราะห์ภารกิจหลักของโรงเรียนที่ต้องดำเนินการตาม นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ และของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร คือการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้แก่ชุมชน กำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการสู่ความสำเร็จสู่ผลผลิตหลัก คือผู้เรียน ที่จบการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ที่มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ตรงกับความคาดหวังตามนโยบายของชาติและชุมชน และดำเนินการ สังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ว่ามีโอกา สอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และนำข้อมูลที่ได้มาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ว่ามีศักยภาพ มีความพร้อมอย่างไร เพื่อนำไปกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนในอนาคตให้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545:18-24) ที่กล่าวว่า การศึกษาสถานภาพของโรงเรียนเป็นการศึกษาเพื่อให้รู้ว่าสถานภาพของโรงเรียนเป็นอย่างไร โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน เพื่อให้ทราบ โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางในการ พัฒนาโรงเรียน

สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ได้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามความ คาดหวังที่กำหนดไว้ โดยนำข้อมูลจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบันมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์คาดหวังว่าในอนาคตโรงเรียนจะมีทิศทางในการพัฒนาอย่างไรและกำหนดเป็นพันธกิจที่เป็น แนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยให้ครอบคลุมลักษณะของผลผลิต คือ ผู้เรียนหรือการจัดบริการในการจัดการศึกษา ตามนโยบายของชาติและสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นผลจากการดำเนินการที่คาดหวังให้สำเร็จตามที่ต้องการ สามารถวัดได้ ความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ดังแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2545:50) ที่กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลักจะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียน มีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้โรงเรียนจะต้องรู้ว่าสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

ส่วนในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มีการดำเนินการตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อให้ได้วิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อเป็นวิถีทางที่นำไปพัฒนาโรงเรียนให้มีความสำเร็จตามทิศทางที่ต้องการ ดังแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545:45-46) ที่กล่าวว่า เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการต่างๆที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่ระบุในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จนำไปปฏิบัติจริง และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครได้นำวิธีการในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ของกลยุทธ์ คำขยาย ; และคณะ (2547: 25-28) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยมีการพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ เป็นอันดับแรก หลังจากมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และนำไปกำหนดเป็นทิศทางของโรงเรียนเพื่อประมาณค่าของปัจจัย นำมาประเมิน สถานภาพของโรงเรียนว่าอยู่ในตำแหน่งที่โน้มเอียงไปในทางพึงประสงค์หรือไม่ แล้วจึงนำปัจจัยนั้น มาจับคู่กลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นของการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก และขั้นการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อจะนำมาสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามความคาดหวังในการพัฒนาโรงเรียน

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การศึกษา สถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการปฏิบัติในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามทัศนคติต่อการวางแผน ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และตามขนาดของโรงเรียน

2.1 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการวางแผนต่างกัน คือ ทัศนคติที่ดีกับการวางแผน และทัศนคติที่ไม่ดีกับการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวมและรายขั้นตอน คือ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด โดยผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการวางแผน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน มีความรู้สึกที่ดีต่อการวางแผนว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนสำเร็จลุล่วงตามต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือจากการเรียนรู้ที่ได้รับจากนโยบายต้นสังกัด หรือการศึกษาด้วยตนเอง จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับคำอธิบายทัศนคติของ ประสงค์ ปราณีตพลกรัง (2543:29) ว่าทัศนคติเป็นการแสดงออกของความรู้สึกที่มีต่อบุคคล หรือกิจกรรม และเหตุการณ์ทัศนคติเกี่ยวกับงาน และจะมี

ผลกระทบต่อการทำงานและองค์การโดยรวม คนที่มีทัศนคติในแง่บวก จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี และคนที่มีทัศนคติในแง่ลบจะมีประสิทธิภาพในการทำงานได้น้อยกว่า และจะเป็นผลกระทบต่อระบบการทำงานได้ เช่นเดียวกับกุสุมา สัจจะนราภรณ์ (2547:26) กล่าวว่า ทัศนคติหมายถึง ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ เป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความเชื่อ และอารมณ์ของบุคคล เมื่อบุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทางใด มีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมไปในทางนั้นเช่นกัน กล่าวได้ว่า ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ ดังงานวิจัยของ สิทธิชัย มูลเขียน (2539:81) ที่ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่มีต่อการวางแผนมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง มีระดับการวางแผนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนั้น เพราะผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผน มีความรู้สึกว่าการวางแผนมีประโยชน์ทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ และเช่นเดียวกับ ไบศรี พันเทศ (2543:บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการด้วยตนเองและคล่องตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดีมีความรู้สึกว่าการจัดทำแผนเป็นภาระที่ยุ่งยาก จึงเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วยในการจัดทำแผน สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2536:1) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน เพราะเห็นเป็นเรื่องที่ยุ่งยากเสียเวลาจึงทำให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปในสภาพจำใจ ขาดความจริงจัง เมื่อมีการจัดทำแผนถือว่าเสร็จไม่มีการนำไปปฏิบัติ จึงเป็นผลที่ทำให้การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีทัศนคติไม่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านต่ำกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกัน 3 ระดับ คือ ประสบการณ์มาก ปานกลาง และน้อย

ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานโดยรวมและรายขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การศึกษาทิศทางของโรงเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่าผู้บริหารทุกคนได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดทำแผนโดยได้รับความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พร้อมกันโดยสำนักการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา.2547ค:1) ซึ่งเป็นผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องเตรียมพร้อมและพัฒนาทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และจากกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายซึ่งมีการจัดอบรมทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซ้ำอีกครั้ง การติดตามตรวจสอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากศึกษานิเทศก์ และกลุ่มโรงเรียนในการประเมินการตรวจสอบภายในเพื่อรับการประกันคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกกรอบที่ 2 และให้ทุกโรงเรียนมีการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียน ในระยะ 3-5 ปี (กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา.2548 ก:2) และผู้บริหารโรงเรียนทุกคน มีระยะเวลาในการจัดทำแผนมาก่อนตั้งแต่รับราชการย่อมมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนทั่วไปในระดับงานย่อย เช่น แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้มีพื้นฐานสามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ซึ่งตรงกับคำอธิบายประสบการณ์ของ เปลื้อง ณ นคร (2535:93) ว่าเป็นความรู้ที่เกิดจากการกระทำ หรือการพบเห็นในอดีตหรือปัจจุบัน จึงเป็นผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนมีการปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ในระดับที่ไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระวัฒน์ งอยผาผลา. (2543:170). ที่ศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการวางแผนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกัน มีการปฏิบัติในการจัดทำแผนไม่แตกต่างกัน

2.3 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน 3 ระดับ คือ ความรู้น้อย ปานกลาง และมาก

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยรวม และรายขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีความรู้มากจะมีการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ปานกลาง และน้อย ที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารที่มีพื้นฐานความรู้ทางการวางแผนมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนอย่างถูกต้องอันเนื่องมาจากการได้รับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ตลอดจนสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลมาเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป และเมื่อมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงทำให้มีการปฏิบัติในการจัดทำแผนมาก ดังคำอธิบายความรู้ของวิจิตร เอี่ยมมริศสุทธิ์ (2543:44) ว่าเป็นความสามารถในการจดจำ การสังเกต จากรายงานการศึกษาหรือจากมวลประสบการณ์ต่างๆ ที่รับรู้แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏให้สังเกตได้ วัดได้ ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ด้านการวางแผนเป็นองค์ประกอบในตัวบุคคลย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติตามแผนในระดับมากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ ปานกลาง และน้อย อันเนื่องจากการได้รับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนจากความสามารถทางสมองของบุคคลในการรับรู้ไม่เท่ากัน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ดังงานวิจัยของ บาลด์วิน (Baldwin.1994:244) ที่ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่งพบว่า การปฏิบัติตามแผนของโรงเรียนต่างกัน เพราะปัจจัยที่ไม่ส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมาย คือ ความไม่เข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน และจากงานวิจัยของ ศิริชัย พยัคฆ์ทอง(2540:71).ที่พบว่าความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนที่อยู่ในระดับผ่านเกณฑ์มีการปฏิบัติด้านการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ทั้ง 3 ขั้นตอน เห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้มากจะมีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ปานกลางและน้อยตามลำดับ

จากงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลจากการวิจัยระดับความรู้ของผู้บริหารที่มีต่อการวางแผนที่ต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานในรายชั้นตอนแตกต่างกันต่อเนื่องไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทิศ ขาวเขียว.(2546:10) ว่ากระบวนการจัดทำแผนเปรียบเสมือนหัวใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพราะเป็นการศึกษาวิธีการนำปัจจัย หรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินการอย่างมีระบบเชื่อมโยงให้องค์ประกอบในชั้นตอนต่างๆ มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้มากย่อมมีการปฏิบัติในขั้นตอนการจัดทำแผนทั้ง 3 ขั้นตอนมากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ปานกลางและน้อยอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

2.4 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่

ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานโดยรวม และการปฏิบัติงานรายชั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนและการกำหนดทิศทางของโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และ ขนาดเล็ก เป็นเช่นนี้เพราะขั้นการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน และขั้นกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นกระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งตามการบริหารงานด้านบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดคุณภาพของงานตามนโยบายของชาติ หรือของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งในโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีความคล่องตัวในการมอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติตามแผนตามภาระที่ได้รับมอบหมาย และมีผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายรับผิดชอบงานแต่ละด้าน อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจะคิดตามอัตราจำนวนเด็ก จึงทำให้มีงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนเป็นไปตามความต้องการ ดังงานวิจัยของ คณิต ธาราวดี.(2546:123). พบว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบว่าโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากน้อยเท่าไรและจำนวนบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการย่อมน้อย ตรงข้ามกับโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนนักเรียนและจำนวนบุคลากรจะมีสัดส่วนตามเกณฑ์ที่กำหนดนักเรียน 25 คน ต่อครู 1 คน และ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาแห่งชาติใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนตามขนาดของโรงเรียนในการจัดสรรงบประมาณ จึงทำให้การปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของบุคลากรจึงแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ สุวรรณภา. (2546:74). พบว่าบุคลากรเป็นปัญหาที่มีระดับมากในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะอัตรากำลังครูกับจำนวนนักเรียน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ แต่โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย การดำเนินงานต่างๆอยู่ภายในกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และงานปฏิบัติในช่วยงานเดียวกันทุกโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ จันทราณี สงวนนาม. (2534:23). ที่มีต่อขนาดของโรงเรียนว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียน เพราะขนาดมีข้อจำกัด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ แตกต่างกันไม่ว่า จะเป็นจำนวนบุคลากร ทรัพยากร ตลอดจนปริมาณนักเรียนจะส่งผล

ต่อการบริหารงานของบุคลากรในโรงเรียน ดังเช่นงานวิจัยของ อธิธิพล สุทธิภูมิ.(2546:74).พบว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร มีการปฏิบัติในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะ บทบาทของบุคลากรในการรับผิดชอบในการดำเนินการมีไม่เพียงพอตามแผนงานและไม่มีเวลา แต่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติการสอน เช่นเดียวกับงานวิจัยของทองทิพย์ .(2542:160) พบว่าระดับการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่และกลางที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาส จึงมีความพร้อมในการดำเนินการเพราะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดทางด้านบุคลากรและงบประมาณเพียงพอ และนอกจากปัจจัยทางด้านบุคลากร และงบประมาณแล้ว ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเป็นสิ่งที่สนับสนุนการดำเนินการวางแผน เพื่อมาบริหารโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ดังงานวิจัยของ ประเวศ แจ่มประดิษฐ์ (2544:82) ที่พบว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ตำแหน่งและภาระงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 ขนาด ซึ่งมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่และครูใหญ่เพราะการดำรงตำแหน่งผู้บริหารใหม่ต้องเริ่มจากตำแหน่งครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ตามมติ ก.ก.ครั้งที่ 7/2543 (กรุงเทพมหานคร,สำนักงานการศึกษา.2547ค:14) ดังเช่นงานวิจัยของดลพร ทวารโจน์. (2548:95). ที่กล่าวว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ประสิทธิภาพ และมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองอนาคตของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องตามกระบวนการทุกขั้นตอนย่อยของแต่ละขั้นตอน มีผลทำให้การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมีระดับมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนในขนาดกลาง และเล็ก ที่มีโครงสร้างทางการบริหารไม่คล่องตัว มีบุคลากรน้อยกว่าห้องเรียนหรือพอดี เพราะคิดอัตรากำลังครู 1 คนต่อนักเรียน 25 คน (กรุงเทพมหานคร,สำนักงานการศึกษา.2548ข:7) บุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมากกว่า 1 อย่าง ไม่มีเวลาในการปฏิบัติตามแผนเพราะส่วนใหญ่หมดเวลาไปกับการปฏิบัติการสอน และผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานในการบริหารโรงเรียนทุกด้าน ซึ่งบางครั้งต้องดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัดทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษาและไม่เกี่ยวข้องและงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอในการบริหารงานตามแผน ทำให้ขั้นตอนย่อยไม่ครบในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังงานวิจัยของ บุญเลี้ยง คำชู. (2544:180) ที่ศึกษาขนาดของโรงเรียนที่มีผลในการดำเนินการสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนในขนาดกลางและเล็ก เพราะปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องมือ งบประมาณย่อมมีผลต่อการสร้างแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเพราะมีความพร้อมมากกว่า โดยเฉพาะการวิเคราะห์ภารกิจ

ของหน่วยงานซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้บรรลุภารกิจ ที่สามารถดำเนินการแผนได้อย่างเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการจัดทำแผนความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทักษะคิดต่อการวางแผน และตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ประสบการณ์ในการจัดทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทักษะคิดต่อการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดทำตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับ สำนักงานเขต สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีพัฒนาการด้านทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนและมีความรู้ต่อการวางแผนมากขึ้น เช่น จัดอบรมทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ประชุมสัมมนาเชิญผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จทั้งในสังกัดกรุงเทพมหานครและหน่วยงานอื่นมาเป็นวิทยากร และสรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี ดำเนินการจัดทำคู่มือการวางแผนและเผยแพร่ให้รับทราบและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

2. สนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กมีความพร้อมในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน เช่น ด้านงบประมาณหรือทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการบริหารโรงเรียน โดยสนับสนุนให้มีงบประมาณอื่นๆ นอกเหนือจากงบจัดสรรที่โรงเรียนได้รับตามอัตราจำนวนนักเรียนหรือจัดสรรวัสดุ-อุปกรณ์ที่สนับสนุนในการบริหารโรงเรียนให้เหมือนกันทุกโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำเนินการตามแผนงานที่โรงเรียนต้องการ และด้านบุคลากรควรจัดอัตรากำลังที่ขาดหรือว่างมาแทนอย่างรวดเร็ว เช่น การรับลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่งครูจ้างมาแทนตำแหน่งข้าราชการครู ที่ต้องรอการอนุมัติดำเนินการสอบจากหน่วยงานต้นสังกัดในระดับสูงซึ่งมีระยะเวลานาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะข้อคิดเห็นดังนี้

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารในสังกัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในผู้บริหารโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยในการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ในส่วนที่ส่งผลต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ทั้งใน สังกัดกรุงเทพมหานคร และเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2538). *กระบวนการวางแผนในโรงเรียนกรุงเทพ ฯ : กองแผนงาน*
กรมสามัญศึกษา
- . (2545 ก). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพ ฯ : การศาสนา.
- . (2545 ข). *ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการจ่ายล่วงหน้าระยะ*
ปานกลางเอกสารหมายเลข 3. ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ.การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *คู่มือการปฏิบัติการ การพัฒนาประสิทธิภาพในส่วนราชการ.*
กรุงเทพ ฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ .
- กรุงเทพมหานคร. สำนักงานการศึกษา . (2545 ก). *แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร*
ระยะแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 - 2549). กรุงเทพ ฯ : ชุมชุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- . (2545ข). *สถิติอย่างง่ายสำหรับการประเมินผล. ฝ่ายทดสอบและประเมินผล กองวิชาการ*
เล่มที่ 05/2545.
- . (2546ก). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เล่ม 2. ฝ่ายแผนงานและ*
สารสนเทศการศึกษา กองวิชาการเล่มที่ 05/2546.
- . (2546ข). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เล่ม 2. ฝ่ายแผนงานและ*
สารสนเทศการศึกษา กองวิชาการเล่มที่ 06/2546.
- . (2547ก). *รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครปี 2546. ฝ่ายแผนงานและ*
สารสนเทศการศึกษา กองวิชาการเล่มที่ 05/2547.
- . (2547ข). *รายงานสถิติการศึกษาปี 2546 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. ฝ่ายแผนงาน*
และสารสนเทศการศึกษา กองวิชาการเล่มที่ 06/2547.
- . (2547ค). *การพัฒนาสมรรถนะของโรงเรียนในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.*
หน่วยศึกษานิเทศก์. คู่มือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมที่2. เอกสารลำดับที่ 2 .
- . (2548 ก). *เกณฑ์การตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัด*
กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547. หน่วยศึกษานิเทศก์. เอกสารหมายเลข 2.
- . (2548 ข). *การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547.ฝ่ายแผนงานและ*
สารสนเทศการศึกษา กองวิชาการเล่มที่ 06/2548.
- กรุงเทพมหานคร .*สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล .(2548). แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร*
พ.ศ.2548-2551. กรุงเทพ ฯ .ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

- กานต์ เสกขุนทด . (2545). การศึกษา สภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษา วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บุญศรี คำชาย และคณะ. (2548). การวางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในเครือข่ายที่ 19 .
เอกสารการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ สร้างเครือข่ายในการประกันคุณภาพการศึกษา.
ศูนย์วิชาการเขตบางเขน.
- กุสุมา สัจจะนราภรณ์.(2547). ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน
ภายใต้มาตรฐานการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ของบุคลากร โรงพยาบาล
หัวเฉียว.สารนิพนธ์ บธ.ม. สาขาวิชาการจัดการ.กรุงเทพ ฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- เกษม สาหร่ายทิพย์. (2540). สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย.พิมพ์ครั้งที่ 2 .นครสวรรค์ : นิวเสรินคร.
ขจรเกียรติ มานิกัลกษณ์.(2543).กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.ถ่ายเอกสาร.
- คณิต ธาราวดี.(2546).สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย.วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา).เลย : บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2543, สิงหาคม – กันยายน) คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร
บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน
ประถมศึกษา.ข่าวการวิจัย.14 (16) : 20 - 25.
- เฉลิม มุ่งปั้นกลาง. (2542). ศึกษาปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานการประถมบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ชรินทร์ชัย อินทร์ธราภรณ์ และ สุวิทย์ หิรัญยาภรณ์. (2548). ปทานุกรมศัพท์การศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : แวนแก้ว.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ . (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่ . กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย.
- ดลพร ทวาโรจน์.(2548).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การ
มีส่วนร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์
กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).กรุงเทพ ฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.

- दनัย เทียนพุ่ม. (2540). *วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ ฯ : บุคแบ่งกั.
- ทองทิพย์ สิงห์หลง.(2542).*ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ*
วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).มหาสารคาม:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ ฯ : พิมพ์ดี.
- . (2543). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทัศนีย์ สุวรรณภา.(2546).*ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมวลการรายจ่ายล่วงหน้า*
ระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.วิทยานิพนธ์. กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา).มหาสารคามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *การวางแผน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ . (2540). *ความหวังของแผ่นดิน*. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นงเยาว์ เขียวสอาด .(2544).*ความรู้ ทศนคติและการปฏิบัติของพนักงานคุมประพฤติผู้ใหญ่*.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(สังคมสงเคราะห์ศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด . (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สุวีริยสาสน์.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). *การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน*
การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
มหาสารคาม:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- บุญศรี ไชยบุตดี. (2546.) *การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอกันทรลักษ์*
จังหวัดมหาสารคาม . วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ใบศรี พันเทศ. (2543). *การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :*
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535 ก). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 4 .
กรุงเทพฯ ฯ. เนติกุลการพิมพ์.
- . (2535 ข). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ ฯ.
เนติกุลการพิมพ์.
- . (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ ฯ.
เนติกุลการพิมพ์.

- ประเวศ แจ่มประดิษฐ์.(2544).*ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี.วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา).พระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
ถ่ายเอกสาร.
- ประสงค์ ปาณิตพลกรัง.(2543). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์*.
กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- เปลื้อง ณ นคร.(2535). *ปทานุกรมนักเรียน* .กรุงเทพฯ ฯ:ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร แก้วมา. (2544). *กระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัด
สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2546).พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542.
นานมีบุ๊ค จำกัด.
- พนม พงษ์ไพบูลย์.(2543). *อะไรคือเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา.วารสารข้าราชการครู*.
10(124) :26-31.
- พวงผกา วุฒิวรารวณ. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจต่อการประเมิน
ผู้เรียนตามสภาพจริงของครูผู้สอนในโรงเรียนสำนักงานเขตดินแดง*
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา).กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง .ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับจัดการศึกษา*.กรุงเทพฯ ฯ : สุวีริยาสาสน์.
- พัทตร์ผอง วัฒนสินทร์ ; และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*.
พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์นภัส ปิยชัยกวี. (2546).*การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการวางแผน
โรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์
ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ยุพิน ระพีพันธุ์ .(2544).*ความรู้ ทักษะคิดและการจัดการที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของ
คณะกรรมการชุมชนในการจำแนกประเภทมูลฝอยที่ใช้ในชีวิตประจำวันก่อนทิ้งใน
เขตเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี*.วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(สังคมสงเคราะห์ศาสตร์)
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2545). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ ฯ.
ก.พล 1996 จำกัด.
- ล้วน สายยศ ;และอังสนา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*.กรุงเทพฯ:สุวีริยาสาสน์.
- วิโรจน์ สารรัตตะ. (2539). *การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค*. กรุงเทพฯ ฯ : อักษรพัฒนา.

- วิจิตร เอี่ยมบริสุทธิ .(2543).*ความรู้และการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนแม่บทโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วีระวัฒน์ งอยผาลา.(2543).*ระดับการใช้กระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหาร การศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี;และคณะ. (2537).*การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พยัคฆ์ทอง. (2540). *การศึกษาสภาพการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาการศึกษาวางแผน ปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) .กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ : ตะวันออก .
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ;และคณะ (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา*. นครราชสีมา:สถาบันและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร.
- สิทธิชัย มูลเขียน.(2539.) *การศึกษาความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ต่ง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.ถ่ายเอกสาร.
- สุรพล สุพวงค์. (2539.ตุลาคม- พฤศจิกายน). *ครูไทยยุคโลกาภิวัตน์*. วารสารข้าราชการครู 17 (1) : 25 -30.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2542). *แนวทางการดำเนินปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สุริยัน พลดี้อ. (2541). *การดำเนินการตามยุทธศาสตร์หลักของการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์*.รายงานการค้นคว้าอิสระ. กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2545). *การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ ฯ : ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด. ม.ป.ท. : ม.ป.ป.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2539). การประเมินมาตรฐานโรงเรียน
ประถมศึกษา ปีการศึกษา 2538 :กรุงเทพฯ . ศุภสภา.
- (2540). คู่มือการปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพในส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ :
กรุงเทพฯ . ศุภสภา.
- (2542). ธรรมนูญโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ.
- (2543ก). การวางแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาภาค บัณฑิต 9 ปี. กรุงเทพฯ ฯ : การศาสนา
- (2543ข). การวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน.บุรีรัมย์.
- (2545). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน : กรุงเทพฯ . ศุภสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ ฯ : พรักหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานประสานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (2545). คู่มือการฝึกอบรมการทำแผน
ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ ฯ : กระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารความรู้หมายเลข 1.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก .(2545). การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา . กรุงเทพฯ : บัณฑิต
เสาวลักษณ์ เยี่ยมสวัสดิ์.(2548). การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
โรงเรียนของรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(การบริหาร
การศึกษา).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ เกตุวงศ์ (2541). หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 7 . กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อจจรา จันทรฉาย . (2545). การวางแผนกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ ฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อจจริยา มีดี. (2546). ความรู้ ทศนคติและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดินเกี่ยวกับระบบ
P.S.O.วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์) . กรุงเทพฯ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- อัญญา ปลดเปลื้อง.(2546). ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลวิชาชีพในศูนย์สุขภาพชุมชน.
วิทยานิพนธ์ วท.ม.(พยาบาลศาสตร์) กรุงเทพฯ ฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อรพิน อมรโยธิน .(2544).ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนบำเหน็จข้าราชการ (กบข) ของ
สมาชิกข้าราชการศาลากลางจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม.
(นโยบายสาธารณะ) ชลบุรี. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อิทธิพล สุทธิภูมิ.(2546).กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ราชบุรี :
บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏจอมบึง. ถ่ายเอกสาร.

- อุทิศ ขาวเขียว.(2546).การวางแผนกลยุทธ์.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Annel M. (1996) *Hermeneutic phenomenology: philosophical perspectives and current Use in nursing research* . *Journal of advance Nursing* 23: 705-713.
- Baldwin, mark D. (1994, October). Implementation of Strategic Planning in a Public School. Setting : A Case Study. *Dissertation Abstracts International*. 55(4) : 244 - A .
- Dess, Gregory ; & Alex Miller. (1993) *Strategic Management*. Singapore : McGraw – Hill.
- Kaporch, Maya Regina.(2003).*The Perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education*.(Online). Available:DAI – A 64/09: 3214.<http://wwwlib.com/dissertations/fullcit :3103750>.Retrieved.November 28,2005.
- McCarthy, Dennis Patrick. (1991, June) .Strategic Planning in Michigan Community Colleges and Its Effect on Organizational Climate,” Weat Michigan University. *Dissertation Abstracts International*. 52 (12) : 4169 – A .
- Moo, G Gregory. (1992, June). Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development. *Dissertation Abstracts International*. 52(12) : 4169 - A .
- Mosley,Dwight Eugene . (1994). *A case study of strategic planning in the School Education at a midwestern university* .(Online). Available:DAI – A 56/03: 784. <http://wwwlib.com/dissertations/fullcit :9525767>.Retrieved.November 28,2005.
- Moxley, Susan E. (2003) . *Strategic Planning Process Used in School Districts in the Southeastern United States* .(Online). Available:DAI – A 64/02: 359. <http://wwwlib.com/dissertations/fullcit :3081538>.Retrieved.November 28,2005.
- Mullhall,P.(1981). *Nursing philosophy and in nursing research* : Nursing research 10 : 176-177.
- Thomson, Arthar. R ; & A. J. Strickland. (1995) *Strategic Management Concept and Cases*. 8th ed.New York : Business.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
เรื่อง
การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

-
- | | | |
|------------------|----------------|---|
| 1. ผศ.ดร ไพโรจน์ | กลิ่นกุหลาบ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. ผศ. ดร. วีระ | สุภากิจ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. นางอำไพ | จันทปัญญาศิลป์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลาดพร้าว
สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร |
| 4. นางโฉม | พูลสวัสดิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา
สำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร |
| 5. นายวุฒิชัย | จุลวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสามแยกคลองหล่อแหล
สำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร |
-



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731

ที่ ศบ 0519.12//๔๗

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางอรทัย ธิมาสาร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ สุภากิจ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบผลการศึกษาดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอรทัย ธิมาสาร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์หญิงสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/1๑๕8



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 กุมภาพันธ์ 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านลาดพร้าว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางอรทัย ธิมาสาร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอรทัย ธิมาสาร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-510-1468

ที่ ศธ 0519.12/๑๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

14 กุมภาพันธ์ 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางอรทัย ชีมาสาตร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอรทัย ชีมาสาตร์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรทัศน์ มือถือ 01-510-1468

ที่ ศธ 0519.12/1๐๕๙



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 กุมภาพันธ์ 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามแยกคลองหล่อแหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางอรทัย ธิมาสาร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอรทัย ธิมาสาร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสรี จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-510-1468

ที่ ศธ 0519.12/๒๐๔๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๗ มีนาคม 2549

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางอรทัย ธิมาสาตร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถามการศึกษาดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมีนาคม 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอรทัย ธิมาสาตร์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-585-7077



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานการศึกษา (กองวิชาการ โทร 0 2437 2047 หรือ โทร 3419 โทรสาร 0 2437 2047)

ที่ กท 0806/ ๒๙๓๒ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๔๙

เรื่อง ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มีหนังสือที่ ศธ 0519.12 / 2077 ลงวันที่ 23 มีนาคม ๒๕๔๙ ขออนุญาตให้ นางอรทัย ธิมาสาร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตนี้ ตามรายชื่อโรงเรียนที่แนบ ซึ่งรายละเอียดผู้วิจัยจะประสานกับทางโรงเรียนโดยตรงต่อไป

สำนักงานศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าการวิจัยนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สมควรอนุญาต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและแจ้งผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวให้ความร่วมมือต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(นางสาวประนอม เอี่ยมประยูร)

รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และ
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
 - ตอนที่ 4 แบบวัดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบคำถามตามความเป็นจริงซึ่งผลจากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโรงเรียน สำนักงานเขต และสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในโอกาสต่อไป คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานแต่อย่างใด และจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณ
มา ณ โอกาสนี้

นางอรทัย ธิมาสารต์

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่กำหนดตามความเป็นจริง

1. ขนาดของโรงเรียน
 - () ขนาดเล็ก
 - () ขนาดกลาง
 - () ขนาดใหญ่
2. ประสบการณ์ในการจัดทำแผน มีระยะเวลา ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบถึงระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน
 - 1.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
 - 1.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีข้อความเกี่ยวกับ 3 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนมีข้อความ
3. ขอให้ท่านระบุระดับการปฏิบัติงานของท่าน ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง แบบสอบถามการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ข้อ	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
0	ขั้นตอนที่ 1 <u>การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน</u> การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้าง นโยบายสถานศึกษา ผลผลิตและบริการ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ บุคลากรและ ประสิทธิภาพทางการเงิน		✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ตรงระดับการปฏิบัติงานมาก แสดงว่าผู้ตอบเห็นว่าการปฏิบัติงาน “ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้าง นโยบายสถานศึกษา ผลผลิตและบริการวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ บุคลากรและ ประสิทธิภาพทางการเงิน” อยู่ในระดับ มาก

ข้อ	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ขั้นตอนที่1. การศึกษาสภาพภาพของโรงเรียน การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา					
2	การสำรวจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียน					
3	การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย					
4	การนำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบันมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการที่แท้จริง					
5	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคของโรงเรียน					
6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่บ่งบอกถึงจุดแข็งหรือจุดด้อยของโรงเรียน					
7	การสรุปประเด็นของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา					
8	การวิเคราะห์กราฟเพื่อแสดงสถานภาพของโรงเรียน					
9	การวิเคราะห์ผลจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียน					
10	การประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน					
11	ขั้นตอนที่2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนให้ครอบคลุมสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความคาดหวังของโรงเรียน					

ข้อ	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	การกำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์					
13	การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
14	การกำหนดเป้าประสงค์ครอบคลุมพันธกิจและวิสัยทัศน์					
15	การกำหนดเป้าหมายผลผลิต จากผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์					
16	การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโรงเรียนให้สอดคล้อง เป้าหมายผลผลิตของหน่วยงานต้นสังกัด					
17	การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ โรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ครอบคลุมสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของโรงเรียน					
18	การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมาย ผลผลิตหลักของการดำเนินงานของโรงเรียน					
19	การกำหนดแผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์					
20	การกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและ สะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
ขั้นตอนที่3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน						
21	การพิจารณาตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อนำไป กำหนดทิศทางของโรงเรียน					
22	การนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนมาเป็น ข้อมูลในการพิจารณากระบวนการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน					
23	การดำเนินการจับคู่กลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ที่มาจาก โอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน					
24	การดำเนินการจับคู่กลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกให้ เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน					
25	การดำเนินการเลือกกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้					
26	การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับโรงเรียนมาสู่การปฏิบัติ					

ข้อ	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับแผนงานมาสู่การปฏิบัติ					
28	การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับโครงการมาสู่การปฏิบัติ					
29	การเลือกกลยุทธ์ระดับโครงการ ระดับแผนงานและระดับโรงเรียนให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน					
30	การวิเคราะห์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพภาพของโรงเรียนและการกำหนดทิศทางของโรงเรียน					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการวางแผน ที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับทัศนคติต่อการวางแผน ที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ
3. ขอให้ท่านระบุระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการวางแผน ด้วยการทำเครื่องหมาย

✓ ในช่องระดับความคิดเห็น

ตัวอย่าง แบบสอบถามทัศนคติต่อการวางแผน

ข้อ	ทัศนคติต่อการวางแผน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
0	ท่านมีความเข้าใจว่ากระบวนการจัดทำแผนเป็นเรื่องที่ง่ายและไม่ยุ่งยาก	✓				

จากตัวอย่าง ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ตรงระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นด้วยกับ “กระบวนการจัดทำแผนเป็นเรื่องที่ง่ายและไม่ยุ่งยาก” ในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ทัศนคติต่อการวางแผน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1	การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2	การวางแผนช่วยลดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้งของการดำเนินงานในโรงเรียน					
3	การวางแผนช่วยให้โรงเรียนของท่านมีความเป็นเอกภาพมากขึ้น					
4	การวางแผนเป็นเครื่องมือในการสื่อความหมายให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน					
5	การวางแผนเป็นเครื่องมือในการประสานการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกที่สำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ					
7	การวางแผนเป็นสิ่งที่แสดงถึงความตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการบริหารโรงเรียน					
8	การวางแผนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนา					
9	การวางแผนเป็นวิธีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน					
10	การวางแผนช่วยให้การบริหารจัดการในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ภายในโรงเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด					

**ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน
คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบความรู้เกี่ยวกับการวางแผน
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ
3. ขอให้ท่านระบุระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนแต่ละข้อของท่าน ด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความเข้าใจ

ตัวอย่าง แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับการวางแผน

ข้อ	ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	ระดับความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0	การจัดทำปฏิทิน กำหนดเวลาที่ชัดเจน เป็นการปฏิบัติตามแผนที่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของแผน		✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ตรงระดับ มาก แสดงว่า ผู้ตอบมีความรู้เกี่ยวกับ “การจัดทำปฏิทิน กำหนดเวลาที่ชัดเจนเป็นการปฏิบัติตามแผนที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผน” อยู่ในระดับ ความเข้าใจ มาก

ข้อ	ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	ระดับความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การวางแผนเป็นการปฏิบัติตามกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนดำเนินการ ตามแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล					
2.	ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมาเป็นประโยชน์ใน การวางแผนงาน					
3.	การประเมินโครงการเป็นเครื่องมือในการ ตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนว่าบรรลุตาม แผนงาน					

ข้อ	ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	ระดับความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับแนวทางและหลักการจัดการศึกษาของชาติ					
5.	การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญเป็นวิธีการที่จำเป็นในการวางแผน					
6.	การสร้างกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับแผนงานด้านงบประมาณ					
7.	การวางแผนต้องนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8.	การวางแผนบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
9.	การประชุมชี้แจงโครงการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องควรเกิดขึ้นก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน					
10.	การประเมินผลต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
1. ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา	0.93
2. ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	0.93
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	0.94
4. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ	0.74
5. ด้านการดำเนินการตามแผน	0.80
6. ด้านการประเมินผลและรายงาน	0.87
ทั้งหมด	0.98

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ตอนที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	0.89
ตอนที่ 4 ทักษะเกี่ยวกับการวางแผน	0.93

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของยุทธศาสตร์การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร รายข้อ และโดยรวม

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา	4.17	.63	มาก
2. การสำรวจ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียน	4.05	.68	มาก
3. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย	3.94	.74	มาก
4. การนำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบันมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการที่แท้จริง	4.14	.74	มาก
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคของโรงเรียน	4.08	.73	มาก
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่บ่งบอกถึงจุดแข็งหรือจุดด้อยของโรงเรียน	4.23	.70	มาก
7. การสรุปประเด็นของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา	4.10	.75	มาก
8. การวิเคราะห์กราฟเพื่อแสดงสถานภาพของโรงเรียน	3.76	.73	มาก
9. การวิเคราะห์ผลจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.02	.68	มาก
10. การประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน	4.25	.66	มาก
รวม	4.07	.55	มาก

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานของขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็น 3 อันดับแรก คือ การประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่บ่งบอกถึงจุดแข็งหรือจุดด้อยของโรงเรียน และ การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 4.23 และ 4.17 ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของยุทธศาสตร์การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร รายข้อ และโดยรวม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนให้ครอบคลุมสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังของโรงเรียน	4.20	.71	มาก
2. การกำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์	4.33	.66	มาก
3. การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.39	.60	มาก
4. การกำหนดเป้าประสงค์ครอบคลุมพันธกิจและวิสัยทัศน์	4.33	.64	มาก
5. การกำหนดเป้าหมายผลผลิต จากผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	4.27	.66	มาก
6. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโรงเรียนให้สอดคล้องเป้าหมายผลผลิตของหน่วยงานต้นสังกัด	4.22	.61	มาก
7. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ครอบคลุมสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของโรงเรียน	4.26	.64	มาก
8. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของการดำเนินงานของโรงเรียน	4.13	.66	มาก
9. การกำหนดแผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์	4.19	.71	มาก
10. การกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	4.20	.67	มาก
รวม	4.25	.51	มาก

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานของขั้นตอนการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็น 3 อันดับแรก คือ การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ และ การกำหนดเป้าประสงค์ครอบคลุมพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 4.33 และ 4.33 ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของยุทธศาสตร์การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร รายข้อ และโดยรวม

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การพิจารณาดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อนำไปกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.11	.63	มาก
2. การนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนมาเป็นข้อมูลในการพิจารณากระบวนการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	4.17	.75	มาก
3. การดำเนินการจับคู่กลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ที่มาจากโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน	4.13	.75	มาก
4. การดำเนินการจับคู่กลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน	4.14	.71	มาก
5. การดำเนินการเลือกกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.27	.67	มาก
6. การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับโรงเรียนมาสู่การปฏิบัติ	4.20	.69	มาก
7. การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับแผนงานมาสู่การปฏิบัติ	4.17	.65	มาก
8. การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับโครงการมาสู่การปฏิบัติ	4.13	.63	มาก
9. การเลือกกลยุทธ์ระดับโครงการ ระดับแผนงาน และระดับโรงเรียนให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน	4.15	.65	มาก
10. การวิเคราะห์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพของโรงเรียน และการกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.18	.67	มาก
รวม	4.17	.55	มาก

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียน ในขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานของขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็น 3 อันดับแรก คือ การดำเนินการเลือกกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ระดับโรงเรียนมาสู่การปฏิบัติ และ การวิเคราะห์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพของโรงเรียนและการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 4.20 และ 4.18 ตามลำดับ

ภาคผนวก ค

โรงเรียนที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นประชากรจำแนกตามกลุ่มเขตและขนาดของโรงเรียน

กลุ่มเขต	ขนาดของโรงเรียน			จำนวน โรงเรียน	หมายเหตุ
	เล็ก	กลาง	ใหญ่		
1. <u>กลุ่มรัตนโกสินทร์</u>	17	7	3	27	
1.1 เขตพระนคร	8	4	-		
1.2 เขตสัมพันธวงศ์	3	-	-		
1.3 เขตดุสิต	3	2	3		
1.4 เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	3	1	-		
2. <u>กลุ่มลุมพินี</u>	10	9	5	24	
2.1 เขตบางรัก	5	-	-		
2.2 เขตปทุมวัน	4	3	2		
2.3 เขตสาทร	1	-	1		
2.4 เขตวัฒนา	-	6	2		
3. <u>กลุ่มวิภาวดี</u>	1	5	18	24	
3.1 เขตพญาไท	-	-	1		
3.2 เขตห้วยขวาง	-	-	2		
3.3 เขตจตุจักร	-	1	6		
3.4 เขตบางซื่อ	-	3	4		
3.5 เขตราชเทวี	1	1	2		
3.6 เขตดินแดง	-	-	3		
4. <u>กลุ่มกรุงธนบุรี</u>	26	17	12	55	
4.1 เขตธนบุรี	10	5	2		
4.2 เขตคลองสาน	3	-	4		
4.3 เขตบางกอกใหญ่	3	1	2		
4.4 เขตบางกอกน้อย	8	5	2		
4.5 เขตบางพลัด	2	6	2		
5. <u>กลุ่มตากสิน</u>	4	13	14	31	
5.1 เขตภาษีเจริญ	4	7	3		
5.2 เขตราษฎร์บูรณะ	-	3	3		
5.3 เขตจอมทอง	-	3	8		

กลุ่มเขต	ขนาดของโรงเรียน			จำนวน โรงเรียน	หมายเหตุ
	เล็ก	กลาง	ใหญ่		
6. <u>กลุ่มมหาสวัสดิ์</u>	9	14	17	40	
6.1 เขตตลิ่งชัน	7	7	2		
6.2 เขตหนองแขม	-	2	4		
6.3 เขตบางแค	1	3	8		
6.4 เขตทวีวัฒนา	1	2	3		
รวม	67	65	69	201	

ที่มา : สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2548) รายงานการจัดการศึกษาของ
กรุงเทพมหานคร ปี 2547 : 99 - 105

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มโรงเรียน	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
กลุ่มกรุงเทพมหานคร	1.วัดปฐมบุตริศราราม	1.วัดดาวคะนอง	1.วัดกระจับพินิจ
	2.วัดขุนจันทร์	2.วัดบุคคโล	2.วัดบางสะแกใน
	3.วัดกัลยาณมิตร	3.ก้นตทาราม	3.วัดเศวตฉัตร
	4.วัดราชคฤห์	4.วัดโพธิ์นิมิต	4.วัดสุทธาราม
	5.วัดประดิษฐาราม	5.วัดเวฬุราชิน	5.วัดทองเพลง
	6.วัดราชวรรินทร์	6.วัดประตู่ฉิมพลี	6.วัดสุวรรณ
	7.วัดทองธรรมชาติ	7.วัดมะลิ	7.วัดสุวรรณาราม
	8.วัดทองนพคุณ	8.วัดดุสิตาราม	8.วัดราชสิทธิาราม
	9.วัดพิชัยญาติ	9.วัดเปาโรหิตย์	
	10.วัดใหม่พิเรนทร์	10.วัดสามัคคีสุทธาวาส	
	11.วัดดีดวด	11.วัดวิมุตยาราม	
	12.วัดนาคกลาง		
	13.วัดเจ้าอาาม		
	14.วัดโพธิ์เรียง		
	15.วัดบางเสาธง		
	16.วัดสุวรรณคีรี		
กลุ่มลุ่มพิน	1.วัดสระบัว	1.วัดชัยมงคล	1.สวนลุมพินี
	2.วัดดวงแข	2.วัดปทุมนาราม	2.ปูลูกจืด
	3.วัดยานนาวา	3.ปทุมวัน	3.วัดธาตุทอง
	4.วัดหัวลำโพง	4.สุเหร่าบางมะเขือ	
	5.วัดม่วงแค	5.สุเหร่าสามอินทร์	
	6.วัดบรมนิวาส	6.สวัสดีวิทยา	
	7.วัดสวนหลวง		

กลุ่มโรงเรียน	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
กลุ่มวิภาวดี	1.วัดพระยาบัง	1.บ้านลาดพร้าว 2.วัดประดู่ธรรมธปัตย์ 3.วัดเลียบราษฎร์บำรุง 4.วัดประชาศรีทธารธรรม	1.วัดเสมียนนารี 2.รัตนโกสินทร์สมโภช 3.เสนานิคม 4.ประชานิเวศน์ 5.วัดบางโพธิ์อมวาส 6.วัดสร้อยทอง 7.วัดมัชฌันติการาม 8.วัดเทวสุนทร 9.ประชาราษฎร์ บำเพ็ญ 10.พระราม 9 กาญจนาภิเษก 11.กิ่งเพชร 12.วิสุทธิศ
กลุ่มตากสิน	1.วัดโคกนอน 2.วัดวิจิตรการนิมิต	1.วัดชัยนิมพลี 2.วัดมะพร้าวเตี้ย 3.วัดทองศาลางาม 4.วัดกำแพง 5.วัดสน 6.วัดसारอด 7.วัดโตนด 8.วัดโพธิ์แก้ว 9.วัดศาลาครืน	1.วัดนิมานรดี 2.วัดจันทร์ประดิษ ฐาราม 3.วัดยายร่ม 4.วัดบางปะกอก 5.วัดมงคลวนาราม 6.วัดสี่สุม 7.วัดไทร 8.วัดอ่างแก้ว 9.วัดแจ้งร้อน
กลุ่มรัตนโกสินทร์	1.วัดตรีทศเทพ 2.วัดราชนันทดา 3.วัดมหารณพ์ 4.วัดมหาธาตุ 5.วัดสุทัศน์ 6.วัดใหม่อมตรส 7.วัดพระพิเรนทร์	1.วัดมกุฏกษัตริยาราม 2.วัดสิตาราม 3.วัดสมณานัมบริหาร 4.วัดเบญจมบพิตร	1. สุขุทัย 2.วัดจันทร์สโมสร

กลุ่มโรงเรียน	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
	8.วัดคณิกาผล 9.วัดสวัสดิวารีสีมาราม 10.วัดราชผาติการาม 11.วัดเทวราชกุญชร		
กลุ่มมหาสวัสดิ์	1.วัดมะกอก 2.วัดช่างเหล็ก 3.วัดดลิ่งชัน 4.วัดกระโจมทอง 5.วัดไผ่เตี้ย(สวัสดิ์ ประชาชนกุล) 6.วัดบางไผ่ 7.วัดคลองมหาสวัสดิ์	1.ชุมทางดลิ่งชัน 2.วัดโพธิ์ (ราษฎร์ ผดุงผล) 3.วัดปากน้ำฝิ่งเหนือ 4.วัดศรีนวลธรรมวิมล 5.วัดศาลาแดง 6.วัดบางเชือกหนัง 7.บางแคเหนือ 8.คลองตันไทร 9.คลองบางพรม	1.วัดหนองแขม 2.ฉิมพลี 3.วัดอุดมรังษี 4.คลองหนองใหญ่ 5.วัดชัยพฤกษ์มาลา 6.วัดบุญประดิษฐ์ 7.ประชารุ่ง 8.คลองทวีวัฒนา 9.วัดราษฎร์บำรุง 10.หมู่บ้านเศรษฐกิจ 11.บางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)
รวม 132 โรงเรียน	44	43	45

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางอรทัย ธิมาสาตร์
วันเดือนปีเกิด	20 ธันวาคม 2503
สถานที่เกิด	อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	652 ถนน จรัญสนิทวงศ์ แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดเลียบราษฎร์บำรุง แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2517	ประถมศึกษาปีที่ 7 จาก โรงเรียนสงขลาพัฒนา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2519	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2520	ประกาศนียบัตรการศึกษา จาก วิทยาลัยครูสงขลา อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2525	การศึกษามัธยมศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา
พ.ศ. 2549	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ