

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยกล่าวถึงความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาซึ่งใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non probability sampling) ด้วยวิธีการเจาะจง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 84) ได้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2546 จำนวน 288 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับ แบบสอบถามฉบับที่ 1 ถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับร่างรูปแบบที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ และแบบสอบถามฉบับที่ 2 ถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามฉบับที่ 1 โดยรับคืนผ่านศูนย์ประสานงานสำนักงานผู้เชี่ยวชาญตอบกลับมาทั้งสิ้น 17 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ตอบกลับมาทั้งสิ้น 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.97

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. นำข้อมูลจากการตอบของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของรูปแบบไปหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อรายด้าน และรวมทั้งหมด และทำการทดสอบค่าเฉลี่ยด้วย t - test โดยกำหนดเกณฑ์ความเป็นไปได้ ใ้ว่าค่าเฉลี่ยของคะแนน ความเป็นไปได้ต้องมากกว่า 3.50

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น
2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่ผู้วิจัย ได้ออกแบบขึ้นผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสม และมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

- 1.1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักให้แยกประเด็นวิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก ในด้านปริมาณและด้านคุณภาพออกจากกัน

- 1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประเด็นวิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาในการให้บริการการศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา และวิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์ เป็นวิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาและวิเคราะห์ด้านการประชาสัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษา

1.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบ โครงสร้างของสถานศึกษาปรับเป็น

1. จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ
3. จัดความสัมพันธ์รูปแบบ โครงสร้างของสถานศึกษา

จึงสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
- ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
- ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
- ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
- ส่วนที่ 5 การควบคุม และประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

โดยแต่ละส่วนมีสาระสำคัญดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1.1 ศึกษากฎหมาย และ นโยบาย รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.1.2 สำรวจแนวคิดและการปฏิบัติของหน่วยงาน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์

1.1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียนการให้บริการในด้านปริมาณ และคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษาขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร และ อาชีพ

1.2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการ

1.2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนและ รายได้ของท้องถิ่น

1.2.4 วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

1.2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงและแยกเป็นด้าน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.1 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาในการให้บริการการศึกษา คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน

1.3.2 วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.3 วิเคราะห์ด้านการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา

1.3.4 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์

1.3.5 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสถานศึกษาการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์

1.3.6 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1.4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร

1.4.2 ประเมินภาพอนาคต ของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา

1.4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมอนาคตเพียงใด

1.4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ ที่ได้พิจารณาร่วมกันเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.1 วิเคราะห์บทบาทภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต

2.1.2 จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสาน ระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และจัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.3 กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.1.4 ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.2 กำหนดพันธกิจ

2.2.1 นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2.2 ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็น ข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ

2.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

2.3.1 ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2.3.2 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายต้นสังกัดโดยมีข้อมูลพื้นฐานด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.3.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

3.1 ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

3.2 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา

3.3 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

3.4 ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า

3.5 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก
ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด

3.6 ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้น
ตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

- 4.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานงานอย่างชัดเจน
- 4.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
- 4.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และ ครอบคลุมภารกิจของ
สถานศึกษา
- 4.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของ
สถานศึกษา
- 4.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์
ของสถานศึกษา
- 4.6 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทิน
ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

- 5.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 5.2 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 5.3 สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุม วิสัยทัศน์
เป้าหมาย และภารกิจ
- 5.4 ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
- 5.5 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงาน
ต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ

5.6 ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการ
ปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารกลยุทธ์ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ซึ่ง
ผู้วิจัยออกแบบ ความเป็นไปได้ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต ทั้ง 5 รายการ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการในด้านปริมาณ ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการด้านคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์

ด้านการวิเคราะห์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้ง 5 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย ได้แก่ นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียง และแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพ ของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้ง 6 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์การมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสถานศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์การให้บริการในสถานศึกษา ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา วิเคราะห์การประชาสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา วิเคราะห์ทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์

ด้านการประเมินสภาพสถานศึกษา ทั้ง 4 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมา กำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร วิเคราะห์และทบทวน ภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมอนาคตเพียงใด ประเมินภาพอนาคตของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ ที่ได้ตรวจ

แล้วเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ เพียงใด

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางสถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา ทั้ง 6 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษาวิเคราะห์ ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ วิเคราะห์บทบาทภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจน แล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

ด้านกำหนดพันธกิจ ทั้ง 2 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับ เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็นข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ

ด้านการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักสถานศึกษา ทั้ง 3 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายต้นสังกัด โดยมีข้อมูลพื้นฐานด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการและทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางสถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ทั้ง 6 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดย

พิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษา ระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้ง 6 รายการ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับเฉลี่ยจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้ง 6 รายการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับเฉลี่ยจากค่าจากสูงลงไปต่ำ คือ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ

จากการสรุปผลการวิจัยทั้ง 2 ส่วนข้างต้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.1.2 สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์

1.1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียนการให้บริการในด้านปริมาณ และคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.1.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียนการให้บริการในด้านคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ

1.2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น

1.2.4 วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

1.2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.1 วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา

1.3.2 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน

1.3.3 วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.4 วิเคราะห์ทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา

1.3.5 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์

1.3.6 วิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.7 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

1.4 การประเมินสภาพสถานศึกษา

1.4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร

1.4.2 ประเมินภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา

1.4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมอนาคตเพียงใด

1.4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของการกิจ ที่ได้พิจารณาแล้วเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.1 วิเคราะห์บทบาทภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษา แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต

2.1.2 จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.3 วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ

2.1.4 จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.5 กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.1.6 ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.2 กำหนดพันธกิจ

2.2.1 นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2.2 ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับ เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็นข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ

2.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

2.3.1 ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ดันสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และบทบาท วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2.3.2 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย ดันสังกัดโดยมีข้อมูลพื้นฐานด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.3.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

3.1 ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุการบริการ และผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ของวิสัยทัศน์

3.2 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

3.3 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึง วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

3.4 ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า

3.5 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.6 ระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

4.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานงานอย่างชัดเจน

4.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

4.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.5 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.6 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์สถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

5.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5.2 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

5.3 สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ

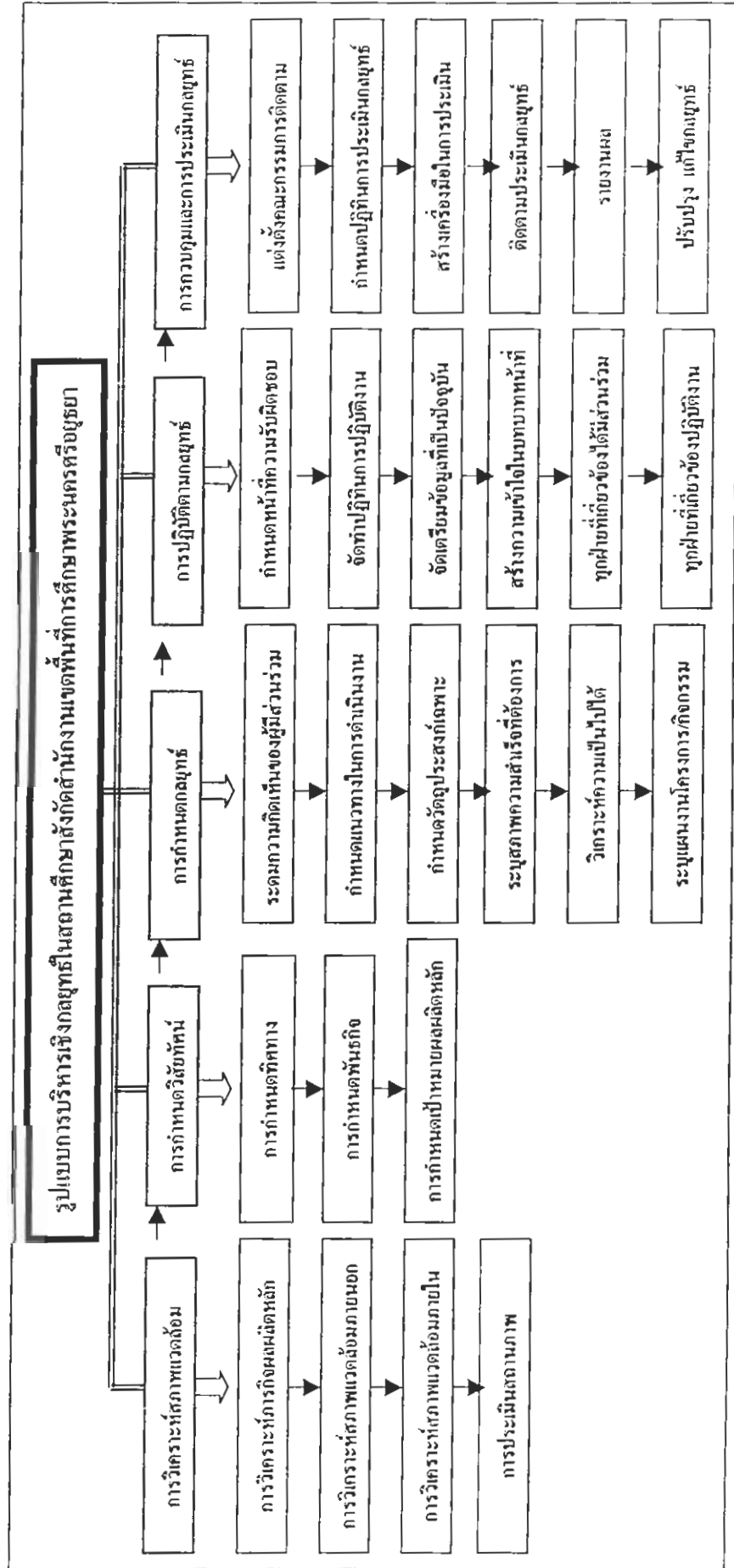
5.4 ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด

5.5 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด

และสาธารณชนทราบ

5.6 ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนภาพรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาจะบรรลุผล ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา แล้วกำหนดทิศทางสถานศึกษานำมากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา มีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ปรับปรุงในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบต่อไป

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณา และนำมาอภิปราย 5 ส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - 1.4 การประเมินสภาพสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบังการ (2544 : 19) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 26 – 32) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน ด้านการศึกษาผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเถิง คำชู (2544 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน มี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายข้อมีประเด็นที่สำคัญที่ต้องพิจารณาและนำมาอภิปราย
ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1.1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.1.2 สํารวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผน

กลยุทธ์

1.1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียน คุณลักษณะ

นักเรียนการให้บริการในด้านปริมาณในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.1.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียน คุณลักษณะ

นักเรียนการให้บริการในด้านคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความ
คิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประโชค ชุมพล (2536 : 226)
ที่กล่าวว่า ภารกิจประกอบด้วยภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร และ
สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า การ
วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภารกิจ
สถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา
และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นต้น ในด้านการศึกษาผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัย

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 วิเคราะห์ด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา
ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ

1.2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
การผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น

1.2.4 วิเคราะห์ด้านการเมือง และ กฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ
ต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง

1.2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้าน โอกาสและอุปสรรคในการ
จัดการศึกษาของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือการตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์การต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ทำธุรกิจและทำการประเมินให้เห็นโอกาสและข้อจำกัดว่ามีประการใด อะไรบ้างและสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.1 วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา

1.3.2 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน

1.3.3 วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.4 วิเคราะห์ทางการเงิน ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน

การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา

1.3.5 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์

1.3.6 วิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.7 วิเคราะห์ด้านการประชาสัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษา

1.3.8 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86 - 90) กล่าวว่า การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปได้และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย จินตนา บุญบงการ (2544 : 19) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ คือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนาจหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา

ผลผลิตและการบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร การบริหารจัดการ และ
 รั้งสรรค์ นณิเล็ก (2544 : 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา คือ 1. บุคลากร 2. งบประมาณ 3. วัสดุอุปกรณ์
 4. การบริหารจัดการ

1.4 การประเมินสภาพสถานศึกษา

1.4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพ
 ของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัด
 การศึกษาอย่างไร

1.4.2 ประเมินภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อ
 สถานศึกษา

1.4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความ
 เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมอนาคตเพียงใด

1.4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ ที่ได้พิจารณาแล้วเพื่อแสดงให้เห็นงาน
 หลักด้านต่าง ๆ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามี
 ความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2538 : 12)
 ที่กล่าวว่า กระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกัน
 โดยทั่วไปในโลกธุรกิจว่า การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้
 เป็นรากฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จาก
 โอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดทิศทางการศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความ
 เห็นว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิด สมชาย กคภาสนวิวัฒน์ (2542 : 26-
 32) กล่าวว่า การกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคตเป็นการกำหนดทิศทางระยะยาว
 ของพัฒนาการขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กรตลอด
 จนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่กำหนดไว้และ
 พักตร์ผอง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 13-17) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร
 จะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใดหรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรหรือ
 ประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กรกระจายมีส่วน
 ช่วยในการแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มี

ลักษณะที่ชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายข้อมีประเด็นที่สำคัญจะต้องพิจารณาและนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.1 วิเคราะห์บทบาทของภารกิจหลักอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาแล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต

2.1.2 จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ

2.1.4 จัดความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา

2.1.5 กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

2.1.6 ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม และผู้บริหารมีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมากสอดคล้องกับแนวคิด ประโชค ชุมพล (2536 : 226) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ทางด้านการดำเนินงาน การให้บริการ ความเจริญเติบโตกำไร ส่วนครองตลาดการสร้างพนักงานที่มีคุณค่า การใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วอย่างมีคุณค่าและคุณภาพพนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 50-55) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นความต้องการในอนาคตที่ต้องให้เกิดขึ้น ผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีจะสร้างพลังของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ ตลอดจน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต การศึกษางานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ โซเดอร์ (Soder. 1987 : 2410-A) พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็นโครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผนและการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

2.2 การกำหนดพันธกิจ

2.2.1 นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2.2 ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับ เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็น ข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ เห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิด ประโซล ชุมพล (2536 : 226) กล่าวว่า ภารกิจประกอบด้วยภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร สมยศ นาวิการ (2538 : 12) กล่าวว่า ภารกิจ คือเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 50-55) กล่าวว่า พันธกิจเป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 16-38) ระบุว่า พันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ

2.3 การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

2.3.1 ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ดันสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2.3.2 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย ดันสังกัดโดยมีข้อมูลพื้นฐานด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.3.3 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประโซล ชุมพล (2536 : 226) ซึ่งกล่าวว่า เป้าหมาย ประกอบด้วยเป้าหมายทางด้านกำไร ลูกค้า ความเจริญเติบโต พนักงาน การจัดการ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 50-55) กล่าวว่า เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นการรวมที่มุ่งตอบคำถามว่าผลลัพธ์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 60) ระบุว่า ผลผลิตหลักของสถานศึกษา หมายถึง การจัดบริการให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

3.1 ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุการบริการ และ ผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

3.2 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

3.3 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

3.4 ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า

3.5 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.6 ระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประโชค ชุมพล (2536 : 226) ซึ่งกล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 3 ระดับ 1. การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท 2. การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3. การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ สมยศ นาวิการ (2538 : 12) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรมี 4 ระดับ 1. สังคม 2. บริษัท 3. ธุรกิจ 4. หน้าที่ พัชรา มั่งชม (2540 : 38) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจโดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 14) กล่าวว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์สำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อกำหนดเป็นแนวทางระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กรกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544 : 12) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระยะกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ จินตนา บุญบังการ (2544 : 19) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ รั้งสรรค์ มณีเล็ก (2544 : 57-65) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 2 ระดับ ระดับแรก เรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของ

สถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ ระดับที่สอง เรียกว่า กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้เป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 64) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การศึกษางานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาริยะ วาทโรสง (2537 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า สภาพปัจจุบันบริหารแผนโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินงานในระดับมาก ไพรัตน์ มนต์วิเศษ (2539 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง โรเบิร์ต (Robert. 1989 : 5247 – A) พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา และด้านการวางแผน และงานวิจัยของมู (Moo. 1991 : 4169–A) พบว่า แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรสามารถก่อรูปในทางทฤษฎีได้จริงและมีประเด็นที่ชี้ว่าแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนรัฐบาลและทฤษฎีแบบแยกสัดส่วนได้พัฒนามาจากแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

4.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานงานอย่างชัดเจน

4.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

4.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และ ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.5 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.6 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) ซึ่งกล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลุล่วงไป ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะ เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน ประโชค ชุมพล (2536 : 226) กล่าวว่า การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจ และเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จด้วยการใช้ 4 หน้าที่ใน กระบวนการจัดการดังนี้ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การชักนำ 4. การควบคุม พิศรา มั่งชม (2540 : 38) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้ง การวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้า ข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดย พิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารของธุรกิจ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 24-50) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงหรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการ ปฏิบัติและผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ คือ 1. การกำหนด โครงสร้างขององค์กร 2. การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม 3. การยอมรับรูปแบบการจัด การที่เหมาะสม 4. การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 26-32) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นหมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหามาซึ่งการเงิน กำหนดบุคลากรหรือการ สร้างโรงงานหรือเครือข่ายนอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี ในขั้นตอนนี้ยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการ กำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เษชรินทร์ (2542 : 13-17) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรธุรกิจได้กำหนดทิศทาง

ขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคิดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สุพานี สฤณภูวนิช (2544 : 14) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงาน และการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นบังเกิดผล ชินินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544 : 12) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การวางใจ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล จินตนา บุญบงการ (2544 : 19) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก : 96) ระบุว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงโดยมีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด (MTEF) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี หลังจากที่ได้รับแจ้งจัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ในด้านการศึกษาวิจัยพบสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์จิตา นุพผาคำ (2544 : บทคัดย่อ) พบว่า ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียน ถึงการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนแตกต่างกันกลยุทธ์การตลาดทุกกลยุทธ์ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

5.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5.2 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5.3 สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ

5.4 ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด

5.5 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด

และสาธารณชนทราบ

5.6 ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ เห็นว่าเหมาะสมและผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 86-90) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์

1. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาไปปรับใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้

2. ระดับสถานศึกษา สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน ซึ่งตอบคำถามการวิจัยได้ทีละระดับหนึ่ง ควรมีการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ควรได้มีการศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาในแนวคิดของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่นำรูปแบบนี้ไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูล รายละเอียดและเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาต่อไป

2. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบนี้ในบริบทอื่น ๆ เช่น สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่หลากหลาย

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น