

การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ



นายกานต์ เสกขุนทด

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

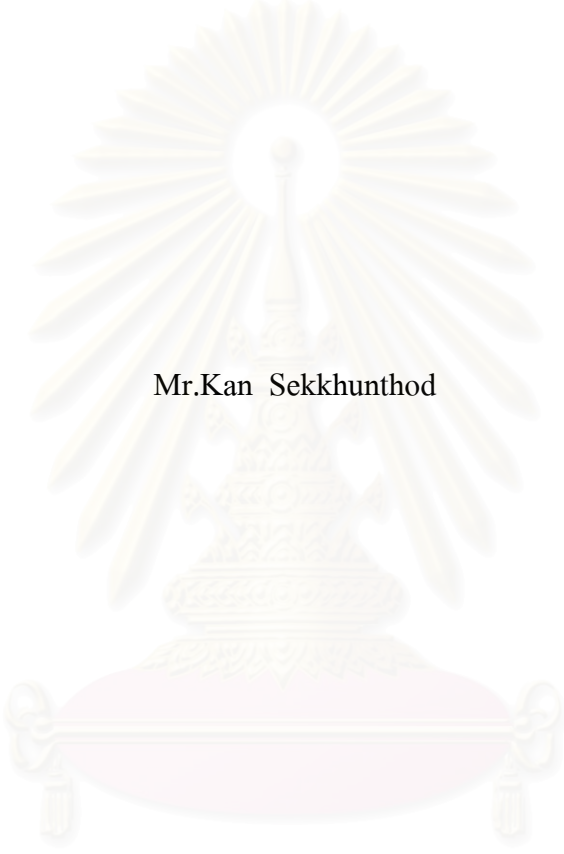
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-2940-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF STATE AND PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING OF PILOT SCHOOLS
ON PERFORMANCE - BASED BUDGETING'S ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF
THE NATIONAL PRIMARY EDUCATION COMMISSION



Mr.Kan Sekkhunthod

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Administration
Department of Educational Administration

Faculty of Education
Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-2940-5

กานต์ เสกขุนทด : การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (A STUDY OF
STATE AND PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING OF PILOT SCHOOLS ON PERFORMANCE-BASED
BUDGETING'S ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE NATIONAL PRIMARY EDUCATION
COMMISSION) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์, 183 หน้า. ISBN 974-17-2940-5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่อง
การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ผลการวิจัย พบว่า

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา การกิจหลักเน้นจัดการศึกษาให้กับเด็กปกติมากที่สุด ส่วนเด็กพิการ เด็กที่มี
ความสามารถพิเศษมีการเน้นน้อย ผลผลิตหลัก คือ จัดบริการการศึกษาก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอน
ต้น สภาพแวดล้อมภายนอก ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ
และด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนอุปสรรค คือ ปัจจัยด้าน
เศรษฐกิจ ปัญหาพบมากที่สุด คือ ไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ สภาพแวดล้อมภายใน ทุกโรงเรียนได้รับ
ผลกระทบจากปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้าน
วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา
ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน คือ ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ปัญหาพบมากที่สุด คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิด
เห็นอย่างตรงไปตรงมา การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ส่วนใหญ่สถานศึกษาอยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง ปัญหาพบ
มากที่สุด คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้กำหนด ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์
คือ โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ปัญหาพบมากที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนด
วิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สำระสำคัญ คือ พัฒนาคณาจารย์ให้ได้มาตรฐาน ปัญหา
พบมากที่สุด คือ การใช้ ค่า จำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม สำระสำคัญของเป้าประสงค์ คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่
พึงประสงค์ ส่วนลักษณะของเป้าประสงค์สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนนำร่อง ปัญหาพบมากที่สุด คือ เป้าประสงค์ที่ได้
ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ การกำหนดผลผลิตหลักครอบคลุมเป้าหมายที่เป็นนักเรียนปกติ และครอบคลุมตัวชี้
วัดด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ปัญหาพบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญประสบการณ์ในการกำหนด
ผลผลิตหลัก

การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนงาน และโครงการ กลยุทธ์ต่าง ๆ ตอบสนองงาน
อำนวยการ งานจัดการศึกษาและงานกิจการนักเรียน กลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ นักเรียน โรงเรียน ครู/บุคลากร และชุมชน ปัญหา
พบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดตัวชี้วัด มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเอง อาศัยแนวคิดจาก
วิทยากร และจากการศึกษาเอกสาร ปัญหาพบมากที่สุด คือ ขณะอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

ภาควิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2545	

##4483661027 MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION
 KEYWORD: STRATEGIC PLANNING / PILOT SCHOOLS /PERFORMANCE-BASED
 BUDGETING
 KAN SEKKHUNTHOD : A STUDY OF STATE AND PROBLEMS OF
 STRATEGIC PLANNING OF PILOT SCHOOLS ON PERFORMANCE-
 BASED BUDGETING'S ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF
 THE NATIONAL PRIMARY EDUCATION COMMISSION.
 THESIS ADVISOR : ASSOC PROF. EKACHAI KEESUKPAN, 184 PP.
 ISBN 974-17-2940-5

The purpose of this thesis was to study state and problems of strategic planning of pilot schools on performance-based budgeting's administrators under the office of the national primary education commission.

The results of research were summarizes from the maximum items of the interviewees:

To study state of the schools, To consists of the mission analysis and the main output, an external environment analysis, an internal environment analysis and an evaluate state of the schools. The main missions were manage education for normal child, deformed child and special skill child. The main outputs were education service for primary level, pre-primary level and junior high school. An external environment analysis of schools were founded: All schools were impact from social-cultural factors, technological factors, economic factors and political and legal factors. The opportunity was social-cultural factor and the threat was economic factor. The most of obvious problem was the participants can not analyze an issue as the same main factors. An internal environment analysis of schools were founded: All schools were impact from structure, service/products, man, money, material and management. The strengths of an internal environment analysis was structure and the weaknesses was material factor. The most of obvious problem was the participants not brave for showed the real opinion. An evaluation of school status. The majority were specifies: the schools is start. The most of obvious problem was an expert lack the knowledge, skills and experience in evaluate the school status.

The position organization of schools, To consists of the vision formulation, mission formulation, goal formulation and main output formulation. An vision formulation to assign by an administrators and staffs who formulators. The emphasis point was management of education as standard education. The most of obvious problem was the participants lack the knowledge and experience in an vision formulation. The mission formulation of schools to agree with an vision. An vital issue was developed the personnel as the standard. The most of obvious problem was used the wording and literary style on writing vision not well-fitting and an vision unable specify of unites' school. An vital goals were the desirable behavior of students. The goals to agree with mission of the pilot schools. The most of obvious problem was the goals no objectivity that can not validity. The main outputs formulation were covering the target that the normal child and covering quantitative indicators and qualitative indicators. The most of obvious problem was the participants lack of knowledge and experience in the main outputs formulation.

The strategies of schools were covering corporate level, business level and functional level. All strategies respond to administration, education management and student affair. The benefit groups were students, schools, staffs and communities. The most of obvious problem was the participants lack of knowledge and experience in strategic formulation.

The output and outcome indicators formulation to assign by the schools that consult an expert and study from the documents. The most of obvious problem was an expert not emphasize on indicators and no criteria in indicators formulation on the moment of the training.

Department Educational Administration
 Field of study Educational Administration
 Academic year 2002

Student's signature.....
 Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำและให้ข้อคิดเห็นต่างๆ และช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยมาด้วยดีตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ คุณสุเทพ ชิตขวงษ์ คุณมณฑล ไตรรัตน์สิงหกุล คุณสมควร รุ่งเรือง ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหา ความเหมาะสมในการใช้ภาษาของแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ของโรงเรียน นำร่องการจัดทำแบบประเมินแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 32 แห่ง ที่เสียสละเวลาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

กานต์ เสกขุนทด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
ลำดับขั้นในการเสนอรายงานการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา.....	9
1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์.....	9
2. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา.....	9
2.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก.....	10
2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	12
2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	18
2.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา.....	22
3. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา.....	29
3.1 กำหนดวิสัยทัศน์.....	30
3.2 กำหนดพันธกิจ.....	36
3.3 กำหนดเป้าประสงค์.....	40
3.4 กำหนดผลผลิตหลัก.....	42

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา.....	44
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	47
4.2 การกลยุทธ์ระดับแผนงาน.....	48
4.3 การกลยุทธ์ระดับโครงการ.....	49
5 การกำหนดตัวชี้วัด.....	56
5.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์.....	59
5.2 ตัวชี้วัดผลผลิต.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	74
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	82
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	104
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	104
วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	105
การอภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	123
รายการอ้างอิง.....	125
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก.....	129
ภาคผนวก ข.....	131
ภาคผนวก ค.....	150
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	183

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
2	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	82
3	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง.....	84
4	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษา.....	86
5	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษา.....	88
6	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา.....	90
7	ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง.....	92
8	ผลการวิเคราะห์พันธกิจของโรงเรียนนาร่อง.....	94
9	ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่อง.....	96
10	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง.....	98
11	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง.....	100
12	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวชี้วัดของโรงเรียนนาร่อง.....	102

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแนกมูม

แผนภูมิที่	หน้า
1 ผลผลิตหลักของสถานศึกษา.....	11
2 ปัจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก.....	17
3 ปัจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน.....	19
4 ตัวอย่างการเขียนปัจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยใช้แผนผังความคิด.....	22
5 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมผลการประเมินสถานภาพและ ทิศทางของสถานศึกษา.....	30

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่มี ความชัดเจนเป็นรูปธรรม จนกระทั่งปี 2539 สำนักงานงบประมาณได้จัดทำแผนปรับปรุงระบบ งบประมาณเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรภาครัฐ โดยการกำหนดเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของกระบวนการงบประมาณ บทบาทภารกิจและวิธีบริหารงานในแต่ละขั้นตอนไว้ อย่างชัดเจนนับได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของระบบงบประมาณไทย มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อ คณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540 - 2544 โดยปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ ระบบการบริหารงานบุคคล กฎหมายและวัฒนธรรมการทำงานและค่านิยม โดยหลักธรรมาภิบาล (Good Governmance) ประกอบด้วยหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ,2545: 4)

การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปใช้ในหน่วยงานต้องดำเนินการตาม มาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิต และคำนวณต้นทุน การพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินการ การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน(สำนักงานคณะ กรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ,2545: 22)

การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จัดสรรงบประมาณในรูปวงเงินรวมไปยัง หน่วยปฏิบัติหรือหน่วยที่รับผิดชอบผลงาน โดยมีพันธสัญญาว่าจะดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ เกิด ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณต้องได้รับความเห็น ชอบหรือต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นผู้จัดสรรงบประมาณลงไปให้ตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด แนวทางที่สำคัญในการสร้างการยอมรับขีดความสามารถประการหนึ่ง คือ การวางแผนงบประมาณที่ต้องมีการทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ แผนกลยุทธ์บ่งบอกถึงเป้าหมายพันธกิจหลักของหน่วยงานผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ ตลอดจนยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรการ ทำงานอย่างมุ่งมั่นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อให้ งานสำเร็จ(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,2545: 40)

การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์นำมาจัดทำกรอบงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 13)

สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในทำแผนกลยุทธ์เป็นอันดับแรกเพื่อที่จะนำไปสู่การขอตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แผนกลยุทธ์ที่จะต้องเป็นแผนที่เป็นระบบมีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สถานศึกษาอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายมาร่วมกันวิเคราะห์ ร่วมกันจัดทำ เช่น ผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาสภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา จนถึงการทำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา สถานศึกษาจะได้กลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ แล้วนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ และใช้ในการลงนามในข้อตกลงในการให้บริการสาธารณะและใช้ในการดูแลผลสำเร็จของงานด้วย (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2545: 338)

จากเหตุผลดังกล่าวแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนแผนที่และเข็มทิศนำทางไปสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้มีสุขภาพดี มีคุณธรรมและมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทดลองนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนในสังกัด ใน 4 จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ กระบี่ นครราชสีมา และนครนายก ซึ่งขณะนี้โรงเรียนได้จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้วและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว(http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/Produce/PlanONPEC/plan.htm)

เพื่อให้ทราบสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่ามีสภาพและปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องใดบ้างเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 32 คน ที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กระจับปี่ นครนายก นครราชสีมา เท่านั้น
2. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อาศัยกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 38) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา
 - 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
 - 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - 1.4 ประเมินสภาพสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.2 กำหนดพันธกิจ
 - 2.3 กำหนดเป้าประสงค์
 - 2.4 กำหนดผลผลิตหลัก
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
 - 3.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร
 - 3.2 กลยุทธ์ในระดับแผนงาน
 - 3.3 กลยุทธ์ในระดับโครงการ
4. การกำหนดตัวชี้วัด
 - 4.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์
 - 4.2 ตัวชี้วัดผลผลิต

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

คำจำกัดความอาศัยแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

โรงเรียนนาร่อง หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำนวน 32 โรงเรียน ที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กระบี่ นครนายก และนครราชสีมา

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำนวน 32 โรงเรียน ที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กระบี่ นครนายก และนครราชสีมา

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ผู้ให้สัมภาษณ์ หมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการจัดทำ ตั้งแต่การศึกษาวเคราะห์สภาพสถานศึกษา โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน เพื่อหาโอกาส-อุปสรรคจุดอ่อน-จุดแข็งของสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่ง สารสนเทศของสถานศึกษาและนำสารสนเทศที่ได้มากำหนดทิศทางสถานศึกษาและกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยมีตัวชี้วัดช่วยประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการตามกลยุทธ์

การศึกษาสภาพสถานศึกษา หมายถึง การศึกษา การตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันให้เห็นสภาพของโรงเรียนที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก หมายถึง การวิเคราะห์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพของโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมาย ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน

ด้านวัสดุทรัพยากรและด้านการบริหารจัดการ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา หมายถึง การประเมินสถานศึกษาว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง

การกำหนดทิศทางสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาพึงปรารถนาและต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง หรือการบ่งบอกบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคต

เป้าประสงค์ หมายถึง ข้อความกว้าง ๆ ที่อธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการของสถานศึกษาหรือแผนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ผลผลิตหลัก หมายถึง สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,2545: 10)

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา หมายถึง การเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อที่จะทำให้กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ประสบความสำเร็จสามารถปฏิบัติได้จริง

กลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง กลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

กลยุทธ์ระดับแผนงาน หมายถึง กลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใดๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับโครงการ หมายถึง กลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงานและเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงานและระดับองค์กร

การกำหนดตัวชี้วัด หมายถึง การใช้ตัวเลขระบุแง่มุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นดัชนีชี้วัดผลลัพธ์และดัชนีชี้วัดผลผลิต

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาคือนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำเอาความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำ และมีรายได้(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,2545: 67)

ตัวชี้วัดผลผลิต หมายถึง การบ่งบอกตัวเลขในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน ค่าเฉลี่ย ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,2545: 69)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาวางแผนและปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
3. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นำไปปรับปรุง ส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำให้การวางแผนของสถานศึกษาในสังกัด บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 32 คน ที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กระจับปี่ นครนายก และนครราชสีมา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ประเภท คือ

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(structured interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือ ขอความร่วมมือในการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงเลขาธิการ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารสถานศึกษานำร่องทั้ง 32 แห่ง ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มประชากรและวิเคราะห์ เอกสารด้วยตนเอง

4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปในรูปแบบการ แจกแจงความถี่และร้อยละ

2.2 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปในรูปแบบ การแจกแจงความถี่และร้อยละ

5. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบความเรียง

ลำดับขั้นในการเสนอรายงานการวิจัย

รายงานการวิจัยนำเสนอเป็น 5 บท ตามลำดับดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นในการเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ระดับสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและ สถิติที่ใช้

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

- 1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
- 2 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา
 - 2.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
 - 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 - 2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - 2.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา
- 3 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 3.1 กำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2 กำหนดพันธกิจ
 - 3.3 กำหนดเป้าประสงค์
 - 3.4 กำหนดผลผลิตหลัก
- 4 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
 - 4.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร
 - 4.2 กลยุทธ์ในระดับแผนงาน
 - 4.3 กลยุทธ์ในระดับโครงการ
- 5 การกำหนดตัวชี้วัด
 - 5.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์
 - 5.2 ตัวชี้วัดผลผลิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง วิธีการหรือวิธีดำเนินการหรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยกขาด ในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง(อุทัย บุญประเสริฐ, 2537 : 5)

แผนกลยุทธ์เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540: 5)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบัน อย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคตแต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต(ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2544: 10)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544: 5)

แผนกลยุทธ์เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กรทิศทางในอนาคตผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรจะไปไม่มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึงและกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร(Strickland, 1966: 20)

สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการดำเนินการ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเป็นฐานสำคัญ และมีการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2 การศึกษาสภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 18) กล่าวว่าการศึกษาสภาพสถานศึกษาเป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและควรพัฒนาไปในทิศทางใดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถหลักของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์สถานภาพสถานศึกษาประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารจัดการ ผลจากการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้ทราบว่าสถานศึกษา มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางพัฒนาสถานศึกษา สำหรับขั้นตอนการศึกษสถานภาพสถานศึกษา มีดังนี้

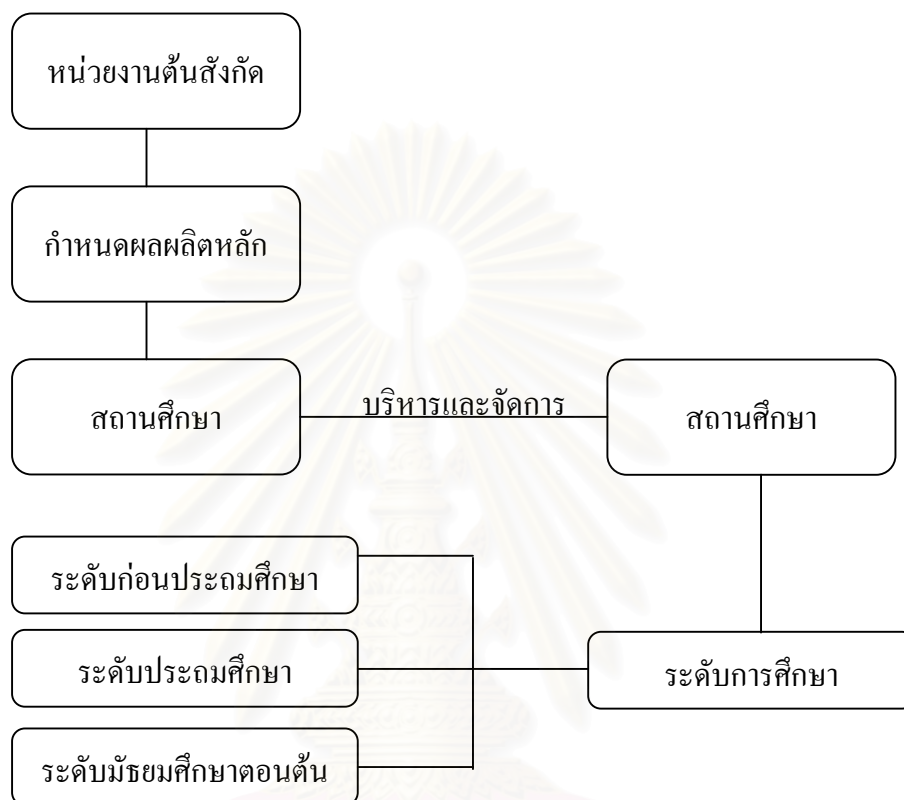
- 2.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
- 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 2.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา

2.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (assigned mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาก็จะเป็นคนดีคนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษา เพื่อให้ผลงานหลัก มีคุณภาพสถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา มาตรการการศึกษาของชาติ ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ผลผลิตหลัก(outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือ การตอบคำถามว่าอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการ หรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้นในส่วนของผลผลิต ของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐ ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และ เด็กด้อยโอกาส ซึ่งจัดได้ว่าเด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา



แผนภูมิที่ 1 ผลผลิตหลักของสถานศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 23)

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 24) กล่าวว่ากระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ควรดำเนินการดังนี้

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ สถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายบางหน่วยงานต้นสังกัดเป็นต้น
2. ระดมความคิดกำหนดรายการ และเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ
3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
4. เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมาย

ผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

กรมสามัญศึกษา(2545: 33) กล่าวว่าประโยชน์ของการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักมีดังนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
2. เพื่อจัดทำ และพัฒนาระบบสารสนเทศทางการศึกษาของโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนนำไปจัดทำดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
3. เพื่อนำเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงภูมิหลังและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ปัจจัยต่างๆ ภายนอกระบบโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจังหวัดประเทศ ภูมิภาคและระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 28) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน จำแนกออกเป็นปัจจัย 4 ด้าน คือ

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม(socio-cultural factor: S) ได้แก่ จำนวนประชากร การอนามัย โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางวัฒนธรรมการคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน
2. ด้านเทคโนโลยี(technological factor:T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน
3. ด้านเศรษฐกิจ(economic factor: E) ได้แก่ รายได้ผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย(political and legal factor: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ ต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

Miller and Dess(อ้างในไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2545: 64) กล่าวว่าสภาพแวดล้อม ภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - อายุประชากร
 - ชนชาติกลุ่มน้อย
 - ขนาดของครอบครัว
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - กฎเกณฑ์และข้อบังคับ
 - การผ่อนปรนการบังคับ
 - กฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม
3. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - เทคโนโลยีชีวภาพ
 - การบริโภคทางอิเล็กทรอนิกส์
 - กระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
 - ความเสียหายต่ออุตสาหกรรม
4. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโดยรวม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - อัตราดอกเบี้ย
 - อัตราแลกเปลี่ยน
 - อัตราเงินเฟ้อ
 - อัตราการออม
 - ดุลการค้าขาดดุล/เกินดุล
 - งบประมาณขาดดุล/เกินดุล
5. สภาพแวดล้อมโลก ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - รสนิยมและสิทธิพิเศษที่คล้ายคลึงกันของผู้บริโภค
 - อำนาจของกลุ่มพันธมิตรทางเศรษฐกิจ
 - การเปิดตัวของกลุ่มประเทศตะวันออก
6. สภาพแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - การทำงานของสตรี

การรับรู้และการห่วงสุขภาพ

มาตรฐานการศึกษา

สมยศ นาวิการ(2543: 95) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ได้แก่

1. เศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกจัดสรรและถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไร ได้แก่ รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ประสิทธิภาพการผลิต อัตราการจ้างงาน และอัตราภาษี

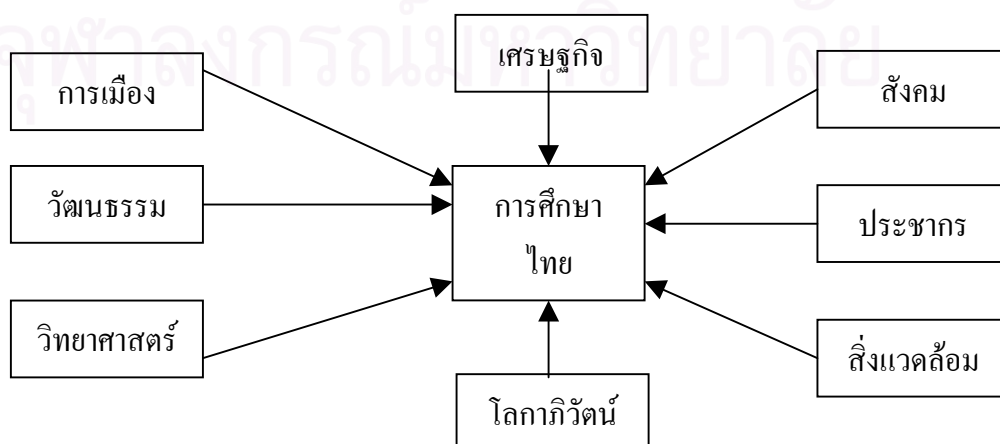
2. สังคม ปัจจัยทางสังคมจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของสังคมโดยทั่วไป คือ การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิต และคุณลักษณะทางประชากร เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องเกิดขึ้นแน่นอนไม่ช้าหรือเร็ว

3. การเมือง ปัจจัยทางการเมืองจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของรัฐบาล เช่น ทัศนคติของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมต่างๆ เสถียรภาพของรัฐบาลและคุณภาพของพรรคการเมือง เป็นต้น

4. กฎหมายปัจจัยทางกฎหมายจะเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายของรัฐบาลกฎหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมจะต้องปฏิบัติตาม ตัวอย่างของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท คือ กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายภาษีอากร เป็นต้น โดยธรรมชาติการออกกฎหมายใหม่ และการยกเลิกกฎหมายเก่าจะเกิดขึ้นตลอดเวลา

5. เทคโนโลยี ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับการคิดค้นสิ่งใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น แนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบันคือ การใช้หุ่นยนต์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น การติดตั้งเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์เหล่านี้ได้ถูกคาดหมายว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

พวงรัตน์ เกษรแพทย์(2543: 198) กล่าวว่าปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาของไทยที่สำคัญมี 8 ประการดังนี้



1. การเมืองมีอิทธิพลต่อการศึกษาโดยตรง จากผู้มีอำนาจรัฐเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง มาตรการ ระบบงบประมาณทางการศึกษา หรือในการกำหนดแนวทางและกรอบในการจัดการศึกษา การรับนักเรียนเข้าเรียน ตลอดจนการบริหารบุคคลและอื่นๆ การเมืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก หากนโยบายของรัฐบาลต้องการให้ประชาชนมีความรู้ความสามารถมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในอันที่จะเป็นพลเมืองดีของประเทศในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขรัฐบาลจะเลือกกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการศึกษา เพื่อให้ประชาชนมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

2. เศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการศึกษาโดยตรง เนื่องจากเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรกล่าว คือ ผู้ที่กำหนดนโยบายจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า นโยบายที่กำหนดนั้นสอดคล้องกับแนวทางการทำงานที่ใช้ทรัพยากรประหยัด แต่สามารถได้ประโยชน์มากที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งการกำหนดนโยบายดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงกำลังงบประมาณของหน่วยงานด้วย จะเห็นว่าการจัดการศึกษาของชาติที่ประสบผลสำเร็จมากน้อยในแต่ละสถานการณ์นั้นมีสาเหตุที่สำคัญมาจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศและเศรษฐกิจของประเทศเป็นเครื่องบ่งชี้ว่ารัฐจะสามารถลงทุนทางการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด เศรษฐกิจของบุคคลและครอบครัวก็เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคคลจะสามารถได้รับการศึกษาในระดับและประเภทที่ตนเองปรารถนาได้มากน้อยเพียงใด

3. สังคมลักษณะของสังคมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการศึกษา ความแตกต่างของความเชื่อและค่านิยม กลุ่มอำนาจต่างๆ ในสังคมสิ่งเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการศึกษาทั้งสิ้น นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมด้านสังคมเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการกำหนดนโยบาย เพราะการที่หน่วยงานหรือองค์กรใดจะกำหนดนโยบายอย่างไรนั้น จะต้องคำนึงถึงสังคมและชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

4. วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลในสังคม เมื่อลักษณะของสังคมเปลี่ยนไปย่อมมีผลทำให้วัฒนธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปด้วย สำหรับการศึกษานับเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทยมีวัฒนธรรมเฉพาะของภูมิภาคและท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่นมีประเพณีที่แตกต่างกัน ลักษณะของสังคมไทยดั้งเดิมเป็นสังคมอุปถัมภ์ซึ่งยังคง ปรากฏให้เห็น ในขณะที่ภาวะการขยายตัวของวัฒนธรรมทุนนิยมและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ทำให้สังคมไทยมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมเมืองมากขึ้น

5. ปัจจัยด้านประชากรมีอิทธิพลต่อการศึกษาที่เห็นเด่นชัดบางประการ เช่น จำนวนประชากร จำนวนการเกิด การตาย โครงสร้างอายุและเพศ ลักษณะเช่นนี้มีผลต่อการจัดการศึกษาหลายประการ เช่น การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง นอกจากนั้นมีผลกระทบต่อการจัดอัตรากำลังผู้สอน การจัดชั้นเรียน ตลอดจนหลักสูตรที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นอีกด้วย

6. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก กระบวนการเรียนการสอนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบันก็มีส่วนช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนง่ายขึ้น ช่วยลดเวลาของกระบวนการเรียนการสอน ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น

7. สิ่งแวดล้อม สังคมไทยกำลังประสบปัญหาสิ่งแวดล้อมรุนแรง เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ขาดการบูรณะและฟื้นฟูอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ทรัพยากรเริ่มขาดแคลน ซึ่งการศึกษานับเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหา

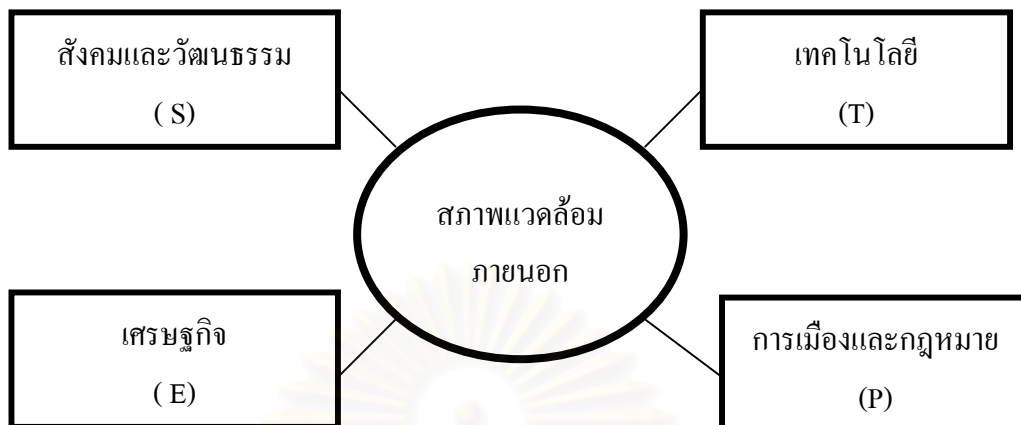
8. โลกาภิวัตน์โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความทันสมัยต่างๆมีผลต่อระบบการศึกษา กระบวนการเรียนการสอนสื่อการศึกษา มาตรฐานการศึกษา ระบบวัดผลการศึกษา ตลอดจนระบบบริหารการศึกษาของประเทศ

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอก มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคและทำให้องค์กรได้ทราบถึงทิศทางหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อจะได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 30) กล่าวว่ากระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรดำเนินการดังนี้

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความตามปัจจัย ทั้ง 4 ด้านคือ
 - สังคมและวัฒนธรรม
 - เทคโนโลยี
 - เศรษฐกิจ
 - การเมืองและกฎหมาย
2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียวในประโยคนั้นๆ ซึ่งเรียกว่าประเด็น
3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นสำคัญเพียงประเด็นเดียว
4. วิเคราะห์ว่าประเด็นที่เขียนในข้อ 3 เป็นโอกาส(+) หรืออุปสรรค(-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบ เพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา



แผนภูมิที่ 2 ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 29)

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	อุปสรรค(-)โอกาส(+)
สังคมและวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชาชนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น ส่งผลแก่นักเรียนมีแบบอย่างที่ดี ● ผู้ปกครองมีการศึกษาดีส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้แก่เด็ก ● ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยาเสพติดทำให้นักเรียนอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการติดยาเสพติดสูง 	<ul style="list-style-type: none"> + + -
เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> ● ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้มีความต้องการบริโภคเทคโนโลยีส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ ● คอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงทำให้โรงเรียนสามารถจัดซื้อจัดหาใช้ในการจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> + +
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ชุมชนมีรายได้น้อยฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียมมีผลกระทบต่อการให้การสนับสนุนการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> -
กฎหมายและการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> ● อบต.เข้ามามีส่วนร่วมการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> +

ตัวอย่าง การเขียนประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก

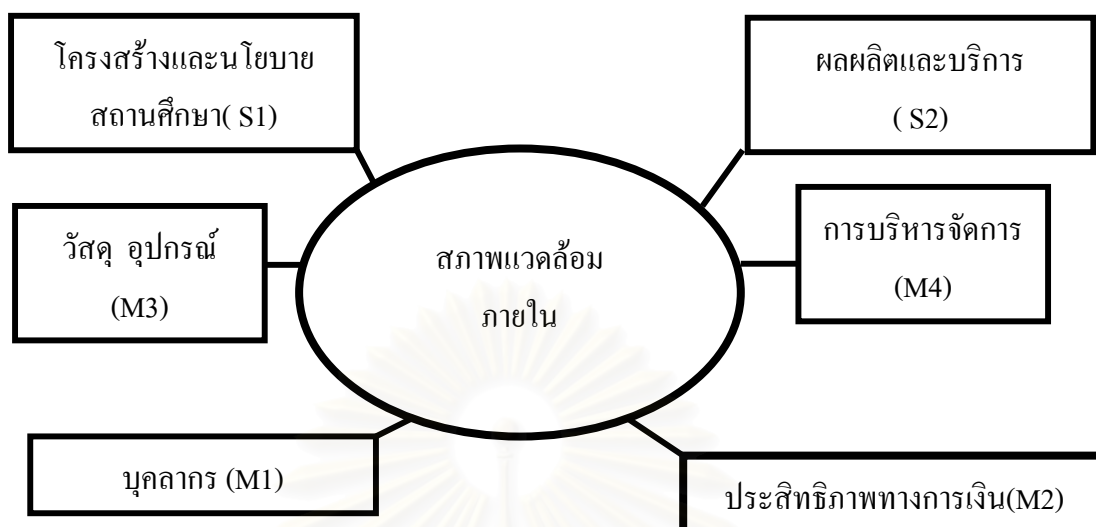
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สมยศ นาวิการ(2543: 11)กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่าผู้บริหารองค์กร ควรจะระบุปัจจัยภายในขององค์กร ที่อาจจะเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นจุดแข็งถ้าสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจัยที่จะเป็นจุดอ่อนถ้าบางสิ่งบางอย่างองค์กรทำได้ไม่ดี หรือไม่มีความสามารถจะทำสิ่งที่คู่แข่งมีความสามารถประเมินความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารควรจะมั่นใจว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวบางอย่างอาจเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงศัวัฒนา(2545: 111) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน คือ การวินิจฉัยสภาพร่างกายขององค์กรแต่ละส่วน โดยอาจใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานองค์กรแต่ละปีในอดีตเพื่อนำมาเทียบเคียงหาจุดเด่น จุดด้อย หรือวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 32) กล่าวว่าการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา(structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายของระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
 2. ผลผลิตและบริการ(products and service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
 3. บุคลากร (man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
 4. ประสิทธิภาพทางการเงิน(money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
 5. วัสดุทรัพยากร(material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
 6. การบริหารจัดการ(management :M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์
- สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและการบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ตลอดจนการให้บริการนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษาเป็นต้นและถ้าหากคณะวางแผนมีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมทั้ง 6 ด้าน ยังไม่ครอบคลุม สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมได้



แผนภูมิที่ 3 ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 33)

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงจุดเด่นจุดด้อย ซึ่งโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นองค์กรประเภทไม่แสวงหากำไรและเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านการศึกษา ดังนั้นปัจจัยภายในประกอบด้วย 1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา 2) ผลผลิตและบริการ 3) บุคลากร 4) ประสิทธิภาพทางการเงิน 5) วัสดุทรัพยากร 6) การบริหารจัดการ

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 34) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรดำเนินการดังนี้

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัย ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้าน
 - โครงสร้างและนโยบาย
 - ผลผลิตและการบริการ
 - บุคลากร
 - ประสิทธิภาพทางการเงิน
 - วัสดุอุปกรณ์
 - การบริหารจัดการ

2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียวในประโยคนั้นๆ

3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นหลักๆ ที่สำคัญซึ่งเรียกว่าประเด็นสำคัญ

4. วิเคราะห์ว่าประเด็นที่เขียนในข้อ 3 เป็นจุดแข็ง(+)หรือจุดอ่อน(-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย + หรือ - หลังประเด็นนั้นๆ

5. จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจุบันแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบเพื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง(+)/จุดอ่อน(-)
โครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนกำหนดนโยบายโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจนทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 	+
ผลผลิตและการบริการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ใหม่ๆ ส่งผลให้นักเรียนโอกาสในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ 	+
ประสิทธิภาพทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนขาดอัตรากำลังครูทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครบตามหลักสูตร โรงเรียนมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทำให้ใช้จ่ายตรงตามความต้องการ ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารการเงิน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการแก้ปัญหาได้ตรงตามความต้องการ ครู นักเรียน 	-
วัสดุอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> วัสดุครุภัณฑ์ขาดคุณภาพทำให้ไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้ตามศักยภาพ วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการ 	-
การบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานกับชุมชน และหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอทำให้ได้รับความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน 	+

ตัวอย่าง การเขียนประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

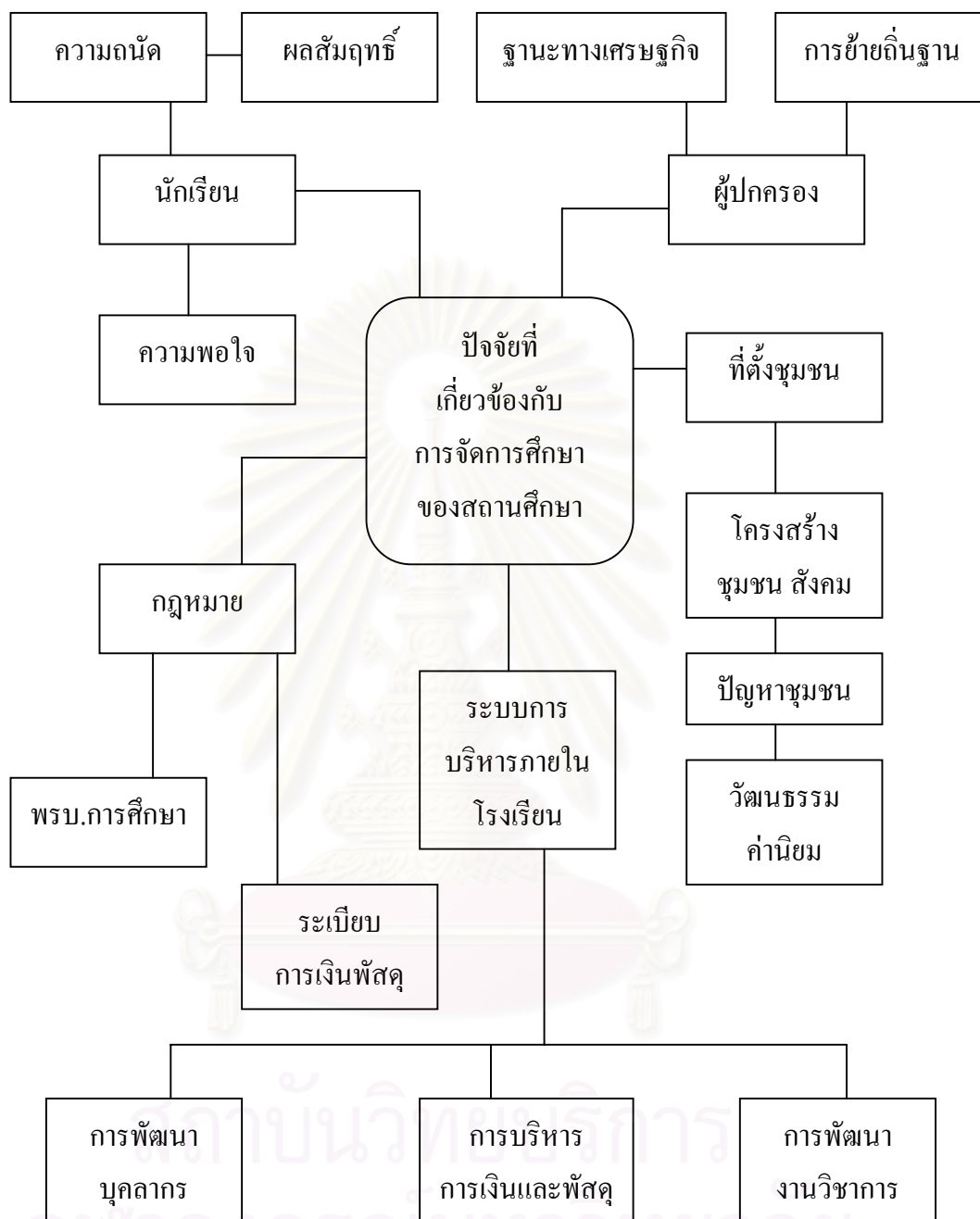
การเขียนสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในขั้นตอน ระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ในแต่ละปัจจัยทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นการเขียนโดยใช้แผนผังความคิด (mind mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิดโดยร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุดดังตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามปัจจัย ภายนอก และภายในตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะทำให้ได้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

การเขียนข้อความหรือประเด็นสำคัญของแต่ละปัจจัยควรจะเขียนลงบนกระดาษสีที่ แตกต่างกันเพื่อสะดวกในการจำแนกประเด็นปัจจัยต่างๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญที่ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะปัจจัยด้านผลผลิตและบริการซึ่งถือเป็น ปัจจัยที่เป็นจุดเน้นของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออก กลางคัน การตกชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่จะไปศึกษาต่อได้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากเห็นว่าการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ได้นำ เสนอสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 4 ตัวอย่างการเขียนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้แผนผังความคิด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 37)

2.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอ โดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา(2545: 49) กล่าวว่า การประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีแนวทาง
ดำเนินการ ดังนี้

1. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปที่มีต่อโรงเรียน ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อโรงเรียน โดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่าปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกมีน้ำหนักความสำคัญมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบมากน้อยเพียงไร ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดมีน้ำหนักความสำคัญมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนมากน้อย แตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

2. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อย ของโรงเรียนโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่าปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นสมรรถนะเชิงเด่น และเชิงด้อยมีน้ำหนักมีความสำคัญต่อการดำเนินการของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด และในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยใดมีน้ำหนักแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มาพิจารณาประเมินสภาพสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน

กระบวนการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 38) กล่าวว่า การประเมิน
สถานภาพสถานศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่
คณะกรรมการร่วมกันคิดเขียนประเด็นสำคัญทั้งด้านที่เป็นปัจจัยด้าน โอกาส(+) และอุปสรรค(-)และ
ประเด็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง(+) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน(-) ตามแบบฟอร์มการให้คะแนน

2. ให้คณะกรรมการในกลุ่มแต่ละคนให้คะแนนในแต่ละประเด็น ตามแบบฟอร์มการ
ให้คะแนนซึ่งกำหนดคะแนน เต็ม 5 คะแนนมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้ 5 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด

ให้ 4 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด

3. หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นแล้วหาค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน

4. ให้น้ำหนักประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกให้ครบทั้ง 4 ด้าน และปัจจัยภายใน 6 ด้าน

โดยใช้วิธีการเดียวกับข้อ 3

โอกาส(+)							อุปสรรค(-)								
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่						เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่						เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
1								1							
2								2							
3								3							
4								4							
ค่าเฉลี่ย								ค่าเฉลี่ย							

จุดแข็ง(+)							จุดอ่อน(-)								
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่						เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่						เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
1								1							
2								2							
3								3							
4								4							
ค่าเฉลี่ย								ค่าเฉลี่ย							

ตัวอย่างการให้คะแนนประเด็นสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 42) กล่าวว่าเมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยแล้วนำทุกปัจจัยมาสรุปลงในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาดังนี้

1. ช่องปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายใน ให้นำประเด็นปัจจัยภายนอก(S T E P) คือ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และกฎหมายและการเมืองมาใส่ในช่องปัจจัยภายนอก และนำประเด็นปัจจัยภายใน(2S 4M) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการมาใส่ในช่องปัจจัยภายใน

2. ช่องน้ำหนักคะแนน ให้คะแนนวางแผนกำหนดค่าคะแนนแต่ละด้านตามความสำคัญทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยการระดมความคิดของกลุ่มเพื่อนำหนักคะแนนว่าด้านใดเป็นอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยตามลำดับ และเมื่อรวมคะแนนทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกภายใน กำหนดให้ค่าคะแนนไม่เกิน 1

3. ช่องค่าคะแนน(โอกาส-อุปสรรค/จุดแข็ง-จุดอ่อน) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้จากค่าเฉลี่ยปัจจัยแต่ละด้านของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

4. ช่องคะแนนจริง(โอกาส-อุปสรรค/จุดแข็ง-จุดอ่อน) เป็นผลคูณของค่าน้ำหนักคะแนนในช่องน้ำหนักคะแนน และค่าคะแนนของปัจจัยแต่ละด้านแล้วรวมคะแนนจริงนำมาหาผลต่างแล้วหาค่าเฉลี่ยปัจจัยแต่ละด้าน

5. ช่องสรุปกรอกผลต่างของคะแนนจริงในแต่ละด้านทั้งที่เป็นโอกาส-อุปสรรค/จุดแข็ง-จุดอ่อนซึ่งมีข้อควรระวัง คือ กรณีที่คะแนนช่องสรุปมีค่าเท่ากันให้กลุ่มกลับไปตรวจสอบผลการวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมและการให้ค่าคะแนนของประเด็นสำคัญ

6. ช่องสรุปปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายในเป็นผลรวมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส/อุปสรรคหรือเป็นผลรวมของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อน

7. ช่องเฉลี่ยปัจจัยภายนอกให้นำคะแนนรวมของโอกาสลบด้วยคะแนนรวมของอุปสรรคหารด้วย 2 ปัจจัยภายในให้นำคะแนนรวมของจุดแข็งลบด้วยจุดอ่อนแล้วหารด้วย 2

โดยปกติสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีบทบาทหรือมีผลกระทบต่อสถานศึกษามาก คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและกฎหมาย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษามีภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย และกฎหมายในขณะที่ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา คือ ผลผลิตและบริการซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา

ปัจจัยภายนอก	น.น.คะแนน คะแนนเต็ม คือ 1	ค่าคะแนน		คะแนนจริง		สรุป
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
		(1-5)	(1-5)			
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.20	3	4	0.60	0.80	-0.20
2. ด้านเทคโนโลยี	0.15	4	1	0.60	0.15	+0.45
3. ด้านเศรษฐกิจ	0.10	1	4	0.10	0.40	-0.30
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย	0.55	4	1	2.22	0.55	+1.65
ปัจจัยภายนอก				3.50	1.90	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+0.80		

ปัจจัยภายใน	น.น.คะแนน คะแนนเต็ม คือ 1	ค่าคะแนน		คะแนนจริง		สรุป
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
		(1-5)	(1-5)			
1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย	0.12	4	1	0.48	0.12	+0.36
2. ด้านผลิตผลและการบริการ	0.25	3	1	0.75	0.25	+0.50
3. ด้านบุคลากร	0.11	1	4	0.11	0.44	-0.33
4. ด้านประสิทธิภาพการเงิน	0.20	2	1	0.40	0.20	+0.20
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์	0.10	3	4	0.30	0.40	-0.10
6. ด้านบริหารจัดการ	0.22	2	1	0.44	0.22	+0.20
ปัจจัยภายใน				2.48	1.63	
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+0.43		

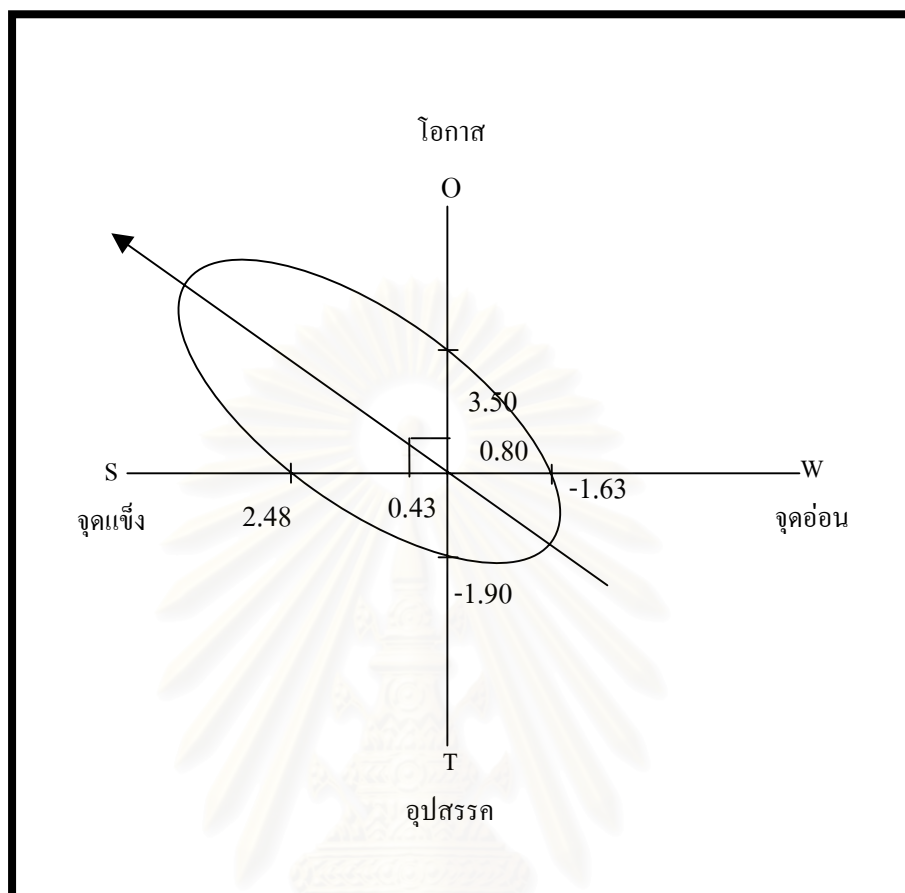
ตาราง ตัวอย่างการให้คะแนนปัจจัยภายในและภายนอก

กระบวนการสร้างกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 46) กล่าวว่า การสร้างกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้ทราบภาพของสถานศึกษาชัดเจน เป็นรูปธรรมชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ลักษณะกราฟมีลักษณะวงรีคล้ายรูปไข่ ในการสร้างกราฟ จะนำข้อมูลจากการคำนวณวิเคราะห์หาค่าคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างกราฟมีขั้นตอนดังนี้

1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็ง-จุดอ่อน เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน
2. ลากเส้นแนวตั้งโอกาส-อุปสรรคเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้นแนวนอนตามจุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยค่าที่ขึ้นไปทางด้านบน คือ โอกาส(+) ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ อุปสรรค(-) ค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือ จุดแข็ง(+) และค่าที่ออกไปด้านขวาคือจุดอ่อน(-)
3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาสอุปสรรคและจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อหาจุดตัดแรงจูงซึ่งจุดแรงจูงอยู่ในส่วนใดก็แสดงว่า สถานภาพในปัจจุบันของสถานศึกษามีทิศทางตามตารางนั้น
4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคมากำหนด จุดลงในแกนโอกาส อุปสรรคและสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็ง-จุดอ่อน
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 เป็นรูปไข่
6. จากตัวอย่างกราฟจะเห็นว่าจุดตัดแรงจูงอยู่ด้านซ้ายบน แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งเอื้อและแข็ง กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส และพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะพัฒนางานต่างๆ ในอนาคต

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่าง กราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา : สถานภาพเอื้อและแข็ง

การแปลความหมายกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษา

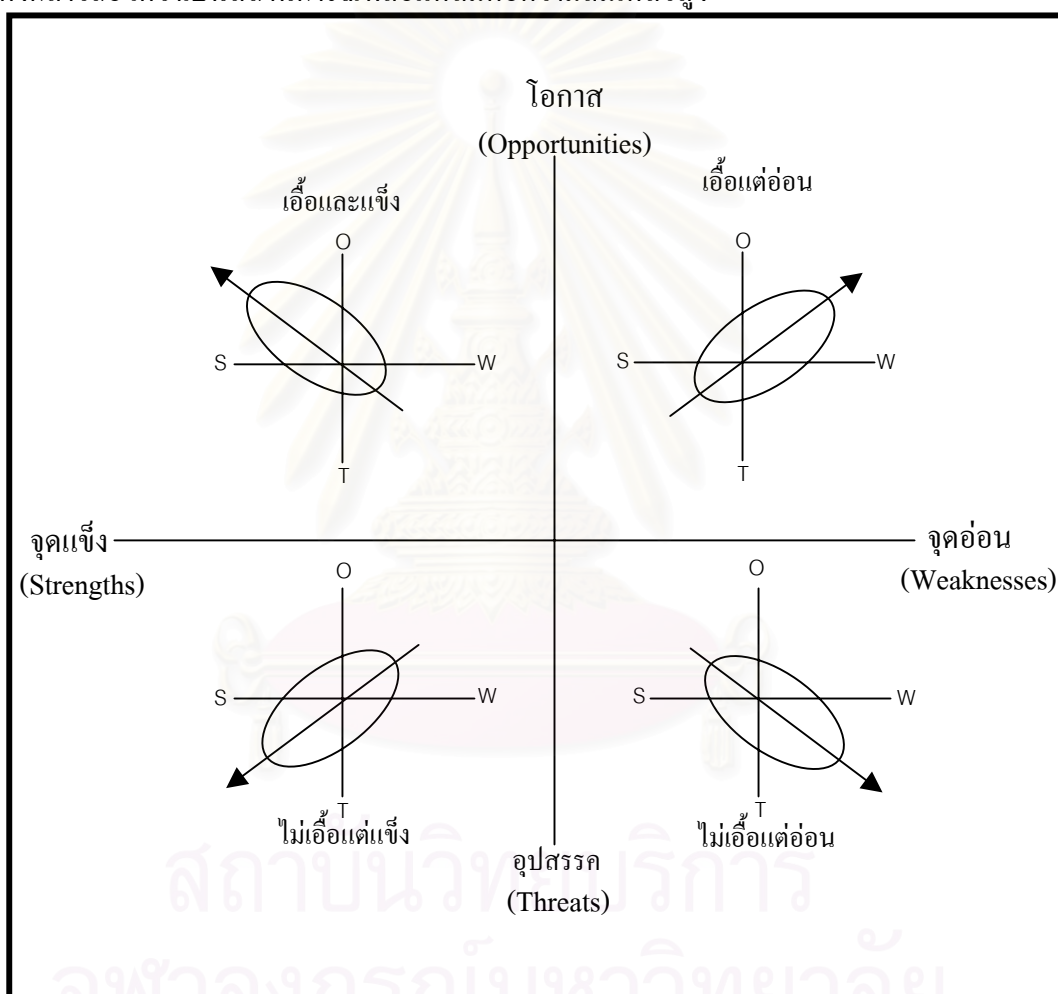
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 48) กล่าวว่าลักษณะของกราฟ นอกจากจะบ่งบอกสถานภาพของสถานศึกษาในลักษณะเอื้อและแข็งแล้วยังบ่งบอกสถานภาพของสถานศึกษา 3 สถาน ทั้งนี้อยู่กับผลการวิเคราะห์ จำนวนสรุปสภาพแวดล้อม ดังนั้นกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษาจึงบ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ

เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นมีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้าง ความเจริญเติบโต

เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสดจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาแล้วจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพเอื้อและแข็ง

ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบ ที่ชัดเจนเหมาะสม หรือ สถานการณ์การเมือง ซึ่งจะทำให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา

ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษาและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษาสถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง



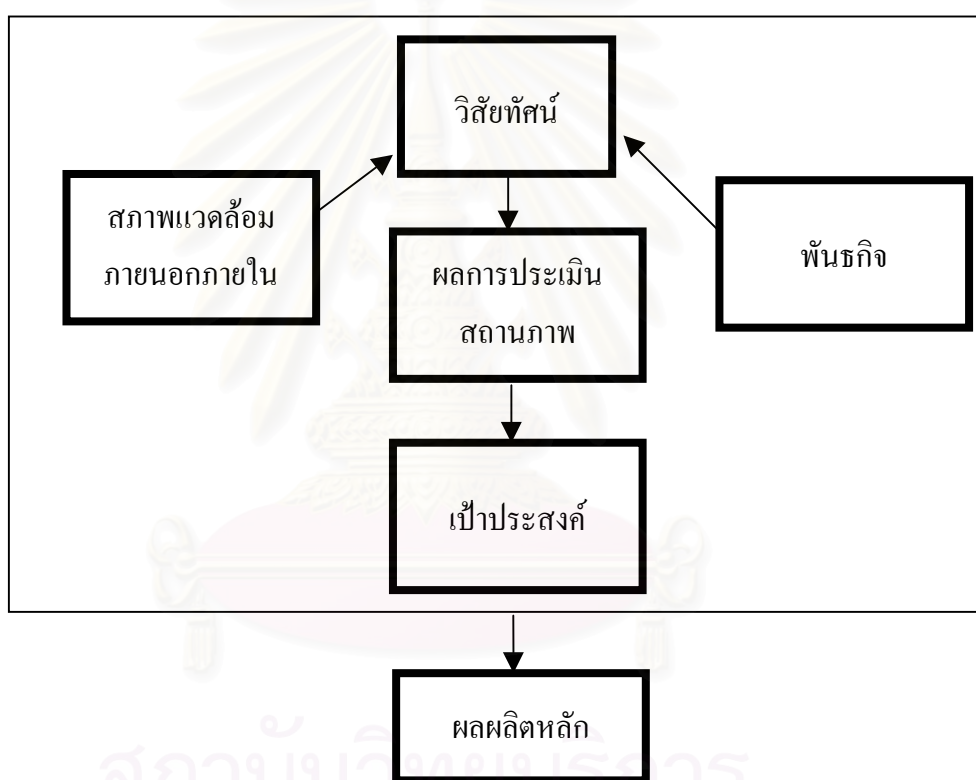
กราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษาในลักษณะต่าง ๆ

3. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 50) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษา มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย

- 3.1 กำหนดวิสัยทัศน์
- 3.2 กำหนดพันธกิจ
- 3.3 กำหนดเป้าประสงค์
- 3.4 กำหนดผลผลิตหลัก

องค์ประกอบข้างต้นจะต้อง สัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายในเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งในการกำหนด พันธกิจ เป็นภาระงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ผลการประเมินสถานภาพและทิศทางของสถานศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 51)

3.1. กำหนดวิสัยทัศน์(vision)

อดีตที่เกิดขึ้นล้วนมาจากเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้นอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยหนึ่งขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงของอนาคตทั้งสิ้น การเปลี่ยนผ่านอดีต ปัจจุบันสู่มิติของมุมมองในอนาคตหรือการมองไปข้างหน้าที่เรียกว่า "วิสัยทัศน์" เป็นสิ่งสำคัญ นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า

วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์ที่ดีต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน(อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2540: 36)

วิสัยทัศน์ เป็นภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในสถานะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากมีภูมิหลัง และประสบการณ์ที่ต่างกันวิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสถานะแวดล้อมและอนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความหมายนั้นอย่างชัดเจน(พัศค์รผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์,2542: 35)

วิสัยทัศน์ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราประสงค์จะไปเป็นหรือจะไปอยู่ในอนาคต(วีรวุฑ มาฆะสีรานนท์,2541: 12)

วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้(ศิริวรรณ เสรีรัตน์,2540: 875)

วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตขององค์กรจะเป็นอย่างไรในทรศนะของผู้บริหาร (ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, 2536: 54)

วิสัยทัศน์ เป็นการมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร(สมชาย ภคภาสวิวัฒน์,2539: 36)

วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น(โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง(หรือหลายๆ อย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต(ชัยสิทธิ์ เถлимมี ประเสริฐ, 2544: 4)

วิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจที่กว้างขวางซึ่งองค์กรต้องการจะเป็นและเป็นการบรรยายถึงสิ่งที่ยอยากเป็นในอนาคต เป็นการคิดไปข้างหน้า โดยปราศจากวิธีการที่จะบรรลุความสำเร็จอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ การจุดประกายภาพความคิดของคนในองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่สภาพที่ดีที่สุด มากที่สุด และยิ่งใหญ่ที่สุด เช่น บริการที่ดีที่สุด หรือทำให้ลูกค้า มีความรู้สึกว่าเป็นบริษัทนั้นเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่สุด(Miller and Dess, 1996: 6)

วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้เห็นผู้อื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพ ในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน และที่

สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดกับผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้นๆ เพื่อให้จดจำง่าย(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 52)

วิสัยทัศน์ในความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้สามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตข้างหน้าว่าองค์กรมีความต้องการจะไปอยู่จุดไหน ผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคิดและมีสายตาวไกล การมองดังกล่าวควรเป็นการมองอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ คือ มองภายใต้สมมติฐานที่เป็นจริงหรือความฝันที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงแล้วคาดการณ์ภาพของอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร วิสัยทัศน์จะมีความถูกต้อง แม่นยำหรือไม่ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ของผู้มองและประสบการณ์ในอดีตประกอบด้วย วิสัยทัศน์จะมีพลังมหาศาล ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าเขาสามารถกำหนดอนาคตได้วิสัยทัศน์จะต่างกับความฝันเนื่องจากความฝันไม่ได้มีสมมติฐานของความเป็นจริงในการคาดการณ์

ในการพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นมิได้เกิดจากการนั่งคิดนั่งฝันไปตามลำพัง แต่ต้องมีองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ ซึ่งมาจาก(วีรยุทธ มาฆะสีรานนท์, 2541: 28)

1. ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ
3. ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
4. การผสมผสาน จินตนาการ และดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถตลอดจน

ทักษะ

5. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ

องค์กร	วิสัยทัศน์
โรงแรมดุสิตธานี	เป็นโรงแรมที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลกและจะเป็นโรงแรมประเภทธุรกิจชั้นนำในกรุงเทพฯ
NECTEC	องค์กรนำแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และสารสนเทศ บนพื้นฐานขององค์ความรู้ การปฏิบัติ และประสบการณ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์กร	วิสัยทัศน์
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย	เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซิเมนต์ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
บริษัทลอคซ์เลย์	เป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีบทบาทสำคัญในทุกธุรกิจหลักที่ดำเนินการ
บริษัท รอยัลการ์เด้น รีซอร์ท จำกัด(มหาชน)	เป็นผู้นำในธุรกิจแถบภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ทั้งนี้โดยการนำเสนอเฉพาะสินค้าที่มีชื่อเสียง และสร้างความพึงพอใจร้อยเปอร์เซ็นต์ให้ลูกค้า พนักงาน และรวมไปถึงผู้ถือหุ้นของบริษัทด้วย
โรงเรียนบ้านท่าโกบ	นักเรียนโรงเรียนบ้านท่าโกบมีความเป็นเลิศทางปัญญา สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
โรงเรียนวัดช่างเคี่ยน	โรงเรียนวัดช่างเคี่ยนเป็นแหล่งการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ถิ่นนา นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
โรงเรียนอุตรกิจ	โรงเรียนอุตรกิจเป็นโรงเรียนแห่งการปฏิรูปการศึกษา

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 47) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อน รวดเร็ว และรุนแรงของสภาพแวดล้อมในสังคมโลก เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต้องมีวิสัยทัศน์เพราะหน่วยงานที่สามารถคาดคะเนสภาพหน่วยงานในอนาคตได้ชัดเจนและรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้ลดความล้มเหลวหรือความเสี่ยงในการทำงานได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องชี้นำหน่วยงานให้ไปสู่อนาคต นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความตื่นตัวสนใจและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นเป็นหน่วยงาน ที่พึงปรารถนาและบุคลากร จะเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่น ในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อเขาได้มีส่วนร่วมกำหนดฝันร่วมกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 48) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่พบในปัจจุบันมีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายขนาดและความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน กล่าวคือถ้าเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการแข่งขันสูงมีความต้องการเป็นผู้นำในด้านการตลาด ข้อความวิสัยทัศน์แสดงถึง ความมุ่งหวัง ความทะเยอทะยานสูง สำหรับวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาส่วนใหญ่บ่งบอกถึงคุณภาพการศึกษาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นข้อความอธิบายภาพของหน่วยงานในอนาคตที่ชัดเจน
2. วางอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง
3. มีความเป็นไปได้
4. สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
5. ข้อความที่ปรากฏต้องแสดงถึงความทะเยอทะยาน ทำทนายวิสัยทัศน์ต้อง

เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ(2544: 1) กล่าวถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน
2. ไม่คลุมเครือและต้องนำไปปฏิบัติได้
3. มีความเป็นเลิศที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและเป็นวิสัยทัศน์เชิงบวก
4. ทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด
5. คำนี้ถึงความจำเป็น และความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ
6. มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
7. มีความสอดคล้องกับอนาคต(แนวโน้ม)

องค์ประกอบกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา(2545: 34) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต คงไม่มีใครคาดเดา อนาคตได้ถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอนเพียงแต่เห็นภาพที่เลื่อนกลางแต่เป็นภาพที่ค่อนข้างถูกต้องก็ได้เปรียบคู่แข่งอื่นๆ แล้ววิสัยทัศน์ที่ดีนั้นควรมีคุณค่าต่อองค์กร และสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างในปัจจุบัน มาจากมุมมองที่เปิดกว้างที่มองเห็นโอกาสของความไม่แน่นอนในอนาคต ไม่ควรเลียนแบบวิสัยทัศน์จากองค์กรอื่นเพราะแต่ละองค์กร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรหรืออุดมมุ่งหมายแตกต่างกัน

Kaplan and Norton(2001: อ้างในไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2545: 34) กล่าวว่าการจัดทำวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรบรรลุผลในระยะยาวได้อย่างสมดุลต้องคำนึงถึง

1. ผู้ถือหุ้น วัตถุประสงค์เพื่อสร้างกำไรสูงสุดและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น
2. ลูกค้า วัตถุประสงค์เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่
3. กระบวนการ วัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการตั้งแต่วัตถุดิบ ถึงบริการหลัง

การขายเป็นเลิศ

4. พนักงาน วัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ต่อเนื่องขององค์กร

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 54) กล่าวว่ากระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. **ย้อนอดีต** ในขั้นนี้เป็นการเริ่มต้นในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าที่ผ่านมาหน่วยงานของเราเป็นอย่างไร โดยการทบทวนภารกิจทั้งหมดที่ผ่านมาของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไรมีปัญหาอุปสรรคหรือความสำเร็จอะไรบ้างที่น่าสนใจหรือเป็นบทเรียนที่มีค่าแก่หน่วยงานเมื่อเขียนเสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของทุกคนมาเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายอย่างสั้นๆ

2. **มองปัจจุบัน** ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ห้บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องตอบคำถามให้ได้ว่าถ้าหน่วยงานของเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้นโดยการพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในอีก 3-5 ปี ข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างไรมีปัญหา อุปสรรค หรือผลดี ผลเสียอย่างไรบ้างเมื่อเขียนเสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของสมาชิกทุกคนเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายอย่างสั้นๆ

3. **วาดฝันอนาคต** ในขั้นนี้เป็นการคาดคะเนหรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการมองปัจจุบันในข้อที่ 2 มาสร้างจินตนาการหรือภาพฝันของหน่วยงานในอนาคตซึ่งจะนำไปสู่การตอบคำถามที่ว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวันนี้ หน่วยงานของเราจะเป็นอย่างไรในอีก 3-5 ปี ข้างหน้าโดยการพิจารณาภารกิจในปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลเสียของการไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับหน่วยงานของตนเองในอีก 3-5 ปี ข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างไหากมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

4. **กำหนดวิสัยทัศน์** เมื่อสมาชิกเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับหน่วยงานของตนเองเสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของสมาชิกทุกคนระดมสมองเพื่อเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนหรือวาดภาพใหม่ เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายอย่างสั้นๆ แล้วนำมาปรับแต่งให้ได้ใจความข้อความวิสัยทัศน์ควรมีความกระชับสามารถจดจำได้ง่ายและมีความเข้าใจกระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ อยากรู้ก็ตามถึงแม้ว่าจะได้ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี สิ่งหนึ่งที่ควรระวังคืออยู่เสมอและมีความสำคัญกว่าข้อความ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทุกคนจะต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันในวิสัยทัศน์ของหน่วยงานร่วมกัน

ความล้มเหลวของการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 52) กล่าวว่าจุดอ่อนที่นำมาซึ่งความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ที่ผ่านมามีได้อยู่ที่ข้อความวิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสาเหตุหลัก ดังนี้

1. ผู้นำขององค์กรไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานนั้นได้
2. วิสัยทัศน์ของหน่วยงานขาดการทบทวนตรวจสอบอย่างต่อเนื่องทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานหายไป ส่งผลให้มีการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาใช้แทนวิสัยทัศน์ขององค์กร

การจัดทำวิสัยทัศน์ในตอนเริ่มต้นแทนที่จะเขียนปัญหาหรือความสำเร็จอาจใช้วาดภาพแทนโดยให้สมาชิกแต่ละคนวาดภาพแทน คำขึ้นต้นวิสัยทัศน์ไม่ควรขึ้นต้นด้วยกริยา เพราะมีเช่นนั้นแล้วจะคล้ายพันธกิจ ควรขึ้นต้นด้วยคำนามว่าสถานศึกษาจะเป็นอย่างไรในอนาคต

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพความฝันหรือจินตนาการของทุกคนในองค์กรที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคต ซึ่งการจะเห็นได้นั้นบุคลากรต้องมุ่งมั่นปฏิบัติงานจนเกิดผลและการที่จะเกิดความมุ่งมั่นได้นั้นทุกคนต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและร่วมสร้างสรรค์งานเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

3.2 กำหนดพันธกิจ(mission)

พันธกิจเป็นการกำหนดว่าในปัจจุบัน กิจการดำเนินธุรกิจโดยอยู่และในอนาคตกิจการควรจะทำอะไร(สมคิด จาคศรีพิทักษ์, 2537: 56)

พันธกิจเป็นเหตุผลของการดำเนินธุรกิจหรือปรัชญาในการดำเนินงานของบริษัทโดยได้รับอิทธิพลจากเจ้าของกิจการหรือผู้ริเริ่มก่อตั้งกิจการ(ประโชค ชุมพล, 2538: 36)

พันธกิจ เป็นถ้อยแถลงความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ของบริษัทภายในอุตสาหกรรม ถ้อยแถลงของพันธกิจจะชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์และตลาดของบริษัทถ้อยแถลงของพันธกิจมักจะรวมเอาปรัชญาของผู้ก่อตั้งบริษัทเอาไว้ที่เผยให้เห็นแนวความคิดต่อตัวเองของบริษัท ผลิตภัณฑ์ และบริการหลักของบริษัท และความต้องการพื้นฐานของลูกค้าที่บริษัทตอบสนอง โดยสรุปถ้อยแถลงของพันธกิจที่ชัดเจนและมีความหมายจะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและการให้ความสำคัญของบริษัท(สมยศ นาวิการ, 2535: 19)

พันธกิจ เป็นขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดพันธกิจเพื่อให้ทราบทิศทาง การกำหนดพันธกิจกว้างหรือแคบมีผลต่อการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไรมากน้อยเพียงใด ส่วนประกอบของการกำหนดพันธกิจประกอบด้วยลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมุ่งมั่นของธุรกิจ ปรัชญา ความเชื่อ ความเชี่ยวชาญ ภาพลักษณ์และความหวังใจต่อพนักงาน(อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2540: 40)

พันธกิจ เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที้องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่จะมุ่งไปในอนาคต พันธกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากพันธกิจจะช่วยสร้างคุณค่า และความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม การจะกำหนดหรือตัดสินใจว่าองค์กรมีการดำเนินการอยู่ในธุรกิจประเภทใดนั้น พิจารณาจากกลุ่มลูกค้า ความต้องการของลูกค้าจะได้รับการตอบสนองอย่างไร (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542: 37)

พันธกิจ เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2542: 7)

พันธกิจ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจนนอกจากนี้พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินตามแผนกลยุทธ์(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 56)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง ลักษณะขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ในปัจจุบันและทิศทางที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุในอนาคต ขอบเขตในการทำธุรกิจทั้งในรูปของขอบเขตทางภูมิศาสตร์ และขอบเขตของประเภทธุรกิจตลอดจนแนวทางดำเนินธุรกิจ

ความสำคัญของพันธกิจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 54) กล่าวว่าพันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

ลักษณะของพันธกิจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 54) กล่าวว่าพันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่ามีความแตกต่างจากที่อื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับจากการดำเนินพันธกิจ หน่วยงานจะมีพันธกิจที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงานนั้นๆ ถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อน พันธกิจก็มีมากและหลากหลายมีขอบข่ายกว้าง ข้อความที่เป็นพันธกิจก็เป็นลักษณะกว้างที่บ่งบอกถึงลักษณะพันธกิจ และถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กมีพันธกิจน้อยแต่ระบุชัดเจนว่าผลิตหรือบริการอะไร มีกลุ่มเป้าหมายคือใคร สำหรับพันธกิจของสถานศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็กพันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่เน้นการให้บริการการศึกษาให้แก่นักเรียน

องค์ประกอบของพันธกิจ

กรมสามัญศึกษา(2545: 69) กล่าวว่าข้อความพันธกิจควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ
2. ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
3. วิธีการดำเนินงาน
4. ประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร
5. ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร
6. หลักการพื้นฐานขององค์กร

การกำหนดพันธกิจ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา(2545: 36) ในการกำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอะไรต้องคำนึงถึงว่าเราจะเสนออะไรให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และใครเป็นผู้ที่ได้รับการตอบสนองและลูกค้าจะได้รับการตอบสนองในรูปแบบใดหรืออย่างไร ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดพันธกิจ

พันธกิจที่ดีจะต้องมีความหมายหรือคำจำกัดความของธุรกิจแบ่งอยู่ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี ปรัชญา แนวคิดของบริษัท รวมถึงตลาดเป้าหมาย และพันธกิจที่ดีต้องสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรรวมทั้งให้ความสำคัญต่อพนักงาน

การกำหนดพันธกิจจะบอกถึงว่า เราคือใครและเราทำอะไร การกำหนดพันธกิจทำให้ทราบทิศทาง และขอบเขตของการทำธุรกิจ

การกำหนดพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้นั้นจะต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้(Miller and Dess,1996 อ้างในไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545: 36)

1. เหตุผลของการทำธุรกิจคืออะไร
2. จุดมุ่งหมาย พื้นฐานขององค์กรคืออะไร
3. ความเป็นหนึ่งหรือคุณค่าที่โดดเด่นขององค์กรคืออะไร
4. องค์กรในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้ามีอะไรที่แตกต่างไปจากนี้บ้าง
5. ใครที่เป็น หรือควรจะเป็น ลูกค้าของเราและส่วนแบ่งการตลาดที่สำคัญ

ขององค์กรคือใคร

6. ผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์กรคืออะไรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
7. เศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กร ที่ควรคำนึงถึงคืออะไร
8. ความเชื่อพื้นฐาน ค่านิยม ความมุ่งหวัง และปรัชญาเรียงลำดับก่อนหลังขององค์กร

คือ อะไร

สมยศ นาวิการ(2543: 134) การระบุพันธกิจว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไรไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายและมองเห็นได้อย่างชัดเจน "ไอบีเอ็มอยู่ในธุรกิจคอมพิวเตอร์(ค่านิยมที่มุ่งผลิตภัณฑ์) ภายในธุรกิจการประมวลผลข้อมูล(ค่านิยมที่มุ่งความต้องการคอมพิวเตอร์) หรือภายในธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์(ค่านิยมที่มุ่งเทคโนโลยี) โคคา-โคล่าอยู่ในธุรกิจน้ำอัดลม(โลกทัศน์จะพุ่งถึงที่ การกระทำของเป๊ปซี่ 7 อีพี คร.เป๊ปเปอร์ แคนาดาคราย และชเวปเปอร์) หรืออยู่ในธุรกิจเครื่องดื่ม (โลกทัศน์จะอยู่ที่การวางตำแหน่งโคคา-โคล่าภายในตลาดที่รวมทั้งน้ำผลไม้ เครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ กาแฟ ชา และนม) นี่ไม่ใช่คำถามที่ไร้สาระต่อโคคา-โคล่า คนหนุ่มสาวจำนวนมาก เจาะจงการดื่มโค้กแทนกาแฟตอนเช้า ด้วยการมองว่าเป็นอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแทนที่จะเป็น อุตสาหกรรมน้ำอัดลม ผู้บริโภคจะมองเห็นโอกาสของการเจริญเติบโตระยะยาวด้วยการชักจูง นักดื่มกาแฟหนุ่มสาวให้ดื่มโค้กแทน

การระบุว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไรอยู่ที่ส่วนผสมของปัจจัยสามอย่าง คือ

1. ความต้องการของลูกค้า "อะไร" จะถูกใช้ตอบสนองความต้องการ
2. กลุ่มของ "ใคร" จะถูกตอบสนองความต้องการ
3. เทคโนโลยีและหน้าที่ความต้องการจะถูกตอบสนอง "อย่างไร"

การระบุธุรกิจด้วยอะไรที่จะใช้ตอบสนองความต้องการ ใครจะถูกตอบสนองความต้องการและความต้องการจะถูกตอบสนองอย่างไร จะเป็นส่วนผสมที่สมบูรณ์ของการระบุธุรกิจจะชี้ทางให้ผู้บริโภคมองออกไปภายนอกเพื่อกำหนดลูกค้าและตลาด และมองเข้ามาภายในเพื่อกำหนดความคิดของ "เราคือใคร" และ "เราทำอะไร"

สุพจน์ ทราชแก้ว(2545: 68) การกำหนดพันธกิจขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการแยกเป็น 2 ระดับ คือ 1) พันธกิจในลักษณะอาณัติที่ได้รับมอบหมายจากสังคมหรือรัฐบาล ที่มักกำหนดอยู่ในรูปแบบของข้อกำหนดทางกฎหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่าองค์กรนั้นๆ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่อะไร ซึ่งจัดเป็นข้อกำหนดที่มีความคงทนถาวรตลอดช่วงอายุขององค์กร 2) พันธกิจที่องค์กรมุ่งมั่นจะดำเนินการให้เสร็จตามวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ ซึ่งอาจเปรียบได้กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ พันธกิจส่วนนี้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์กร การระบุหรือกำหนดพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิกภายในองค์กร จะช่วยให้การบริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากพันธกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การกำหนดพันธกิจหลักขององค์กร องค์กรจะต้องตั้งคำถามว่าองค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานอะไร ทำให้ใคร หรือองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในการทำงาน ทำไมจึงตั้งองค์กรขึ้นมา คำตอบของคำถามดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดทิศทาง เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่

เกี่ยวข้อง ซึ่งตามปกติแล้วพันธกิจหลักมักจะระบุถึงทิศทางอันเปรียบเสมือนกับเข็มทิศในการดำเนินงานขององค์กร และแสดงถึงปรัชญาการบริหารงาน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือผสมผสานกัน ในประเด็นเกี่ยวกับ ความอยู่รอด ขององค์กร ความเจริญเติบโตขององค์กร การแสวงหากำไร การเป็นผู้นำ ภาพลักษณ์ขององค์กร จึงเป็นกระบวนการแสวงหาคำตอบให้แก่คำถามที่สำคัญในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ หรือภาพลักษณ์ขององค์กรที่มุ่งนำเสนอหน้าที่ในเชิงผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ดำเนินการ กลุ่มลูกค้าหรือตลาดที่เป็นเป้าหมายและหลักการหรือปรัชญาการดำเนินงาน การเขียนหรือระบุพันธกิจขององค์กร จึงอาจจะดำเนินการโดยทำการสำรวจและหรือการนำเสนอผลการสำรวจที่ดำเนินการสังเคราะห์ผลร่วมกันโดยคณะทำงานแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 56) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจควรดำเนินการ ดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาเขียนในตารางแล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งมีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน
2. เมื่อเขียนบทบาทของบุคคลในตารางข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้วให้หลอมรวมบทบาทสำคัญในแต่ละช่องมาเขียนเป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิดถ้าบทบาทใด มีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวมบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่าควรตัดทอนหรือคงไว้
3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียงเรียง เขียนเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกกว้าง พันธกิจพร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มว่าพันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มากน้อยเพียงไรหลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

3.3 กำหนดเป้าประสงค์

สุพจน์ ทราชแก้ว(2545: 76) การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นการระบุถึงความคาดหวังขององค์กรว่าต้องการทำอะไรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพื่อให้พันธกิจขององค์กรที่ระบุไว้ประสบผลสำเร็จ การกำหนดเป้าประสงค์ควรระบุให้มีลักษณะที่ค่อนข้างท้าทายแต่องค์กรสามารถปฏิบัติตามได้ เป้าประสงค์จะเป็นกรอบชี้แนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป้าประสงค์มักแยกออกเป็น 2 ประเภท อันได้แก่ 1) เป้าประสงค์ระยะยาว 2) เป้าประสงค์ระยะสั้น และควรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

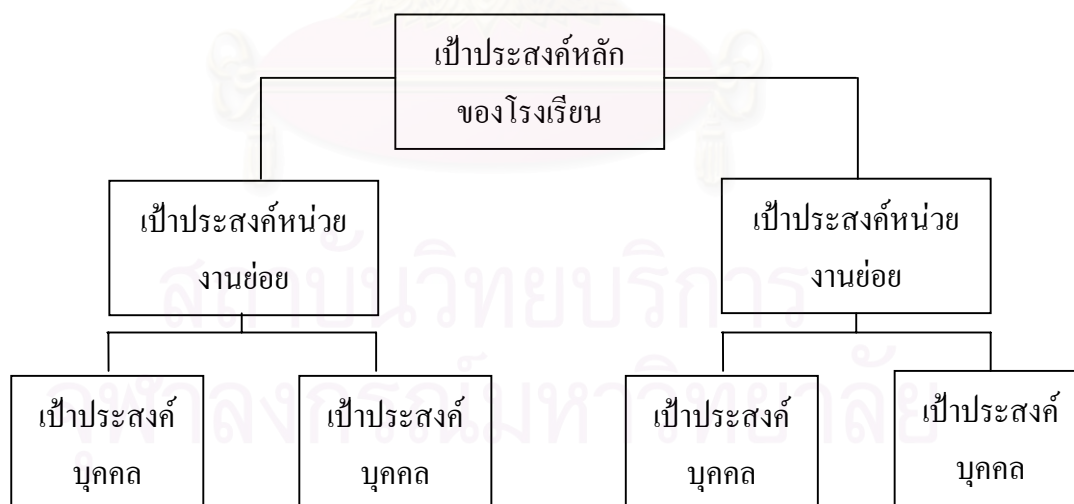
1. ต้องมีความเฉพาะเจาะจง
2. เป็นการระบุถึงผลสำเร็จของกิจกรรม
3. สามารถวัดได้
4. มีการกำหนดกรอบเวลา

5. เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ
6. เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
7. ต้องมีความยืดหยุ่น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 56) กล่าวว่า การกำหนด เป้าประสงค์(goal/objective)หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือ เปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถ ดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการ แปลความหมาย ให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่ เขียนไว้เท่านั้น

เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น นอกจากนี้ เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษา จัดบริการการศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผน กลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่ เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

ลำดับชั้นเป้าประสงค์ของโรงเรียน



ที่มา : กรมสามัญศึกษา(2545: 72)

ประโยชน์ของเป้าประสงค์

กรมสามัญศึกษา(2545: 73) กล่าวว่าเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีประโยชน์ ดังนี้

1. แสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง
2. ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินกิจกรรม

3. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับชั้น
4. ประสานการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน
5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อม
6. เป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนและกระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับแผนของโรงเรียน

ลักษณะเป้าประสงค์ที่ดี

กรมสามัญศึกษา(2545: 73) กล่าวว่าลักษณะเป้าประสงค์ที่ดีมี ดังนี้

1. ต้องได้มาจากการระบุภารกิจของหน่วยงานคืออะไร
2. ต้องไม่เป็นนามธรรม ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สามารถแปลงให้เป็นเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงได้ง่าย และสะดวกต่อการมอบหมายกระจายงาน
3. เป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคน
4. สามารถจัดการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆเรื่องในคราวเดียวกัน
5. เป็นความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วน

ตัวอย่างเป้าประสงค์

นักเรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา

3.4 กำหนดผลผลิตหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 60) กล่าวว่าผลผลิตหลักของสถานศึกษา(outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนสถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการ ในส่วนของสถานศึกษา คือจำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการในส่วนของสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับและคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิต หรือบริการเช่น นักเรียน เรียน 1 ชั้นเรียนไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้นเป้าหมายที่ต้องดำเนินการคือ การลดอัตราการศึกษาซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตเป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมีธยมศึกษาตอนต้นอย่างไร ก็ดีในระยะแรกของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบบัญชีไม่เอื้อให้หน่วยงานสามารถคิดต้นทุนนักเรียนที่แท้จริงของนักเรียนในแต่ละระดับได้ ดังนั้นในระยะแรกหน่วยงานอาจกำหนดเป้าหมาย 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านเวลา

องค์กรยังมีผลผลิตที่เกิดจากการจัดกิจกรรมที่หน่วยงานนั้นได้ทำขึ้น โดยตรงและเกิดขึ้นทันทีทันใด หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมเรียกว่าผลผลิตภายในหรือ Intermediate output เช่น ครูผ่านการอบรม หนังสือและเครื่องเขียน แบบเรียนที่ได้จัดซื้อ นักเรียนที่ได้รับอาเสริม เป็นต้น ผลผลิตภายในจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตหลัก

กระบวนการกำหนดผลผลิตหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 62) กล่าวว่ากำหนดผลผลิตหลัก ควรดำเนินการดังนี้

1. คณะวางแผนศึกษาผลผลิตหลัก และจัดตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวน วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์

2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลัก ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำใน 4 มิติ คือ

2.1 ด้านปริมาณสถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี

2.2 ด้านคุณภาพต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และสถานศึกษาอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้

2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้มีเด็กตกซ้ำชั้น ดังนั้นสถานศึกษาต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น

2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผนซึ่งเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

4. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

สุพจน์ ทราญแก้ว(2545: 77) กลยุทธ์ที่องค์กรภาครัฐทั่วไปสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์หรือพัฒนาเป็นแนวกลยุทธ์ที่สอดคล้องสภาพปัจจุบันขององค์กรมี ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เน้นการเจริญเติบโต ประกอบด้วย

- การเจาะลึกตามความเชี่ยวชาญ
- การพัฒนาตลาด
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. กลยุทธ์แบบประคองตัว

- การคงสภาพงานเดิมไว้
- การสร้างพันธมิตรการดำเนินงาน

3. กลยุทธ์แบบตั้งรับ

- การปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ
- การเลิกกิจการหรือถอนตัวจากงาน

4. กลยุทธ์แบบผสมผสาน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา(2545: 44) การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ แต่ละระดับต้องสอดคล้องกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ(2544: 13) การกำหนดกลยุทธ์ มีข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ได้ผลมีองค์ประกอบสามด้านคือ

- 1.1 วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 1.2 แนวนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
- 1.3 ลำดับของกิจกรรมหรือการกำหนดการที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตาม

กรอบนโยบายที่กำหนด

2. กลยุทธ์ที่ดีต้องวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

3. กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง "ยากในการคาดการณ์ และยากที่จะหยั่งรู้" จะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ตามหลักการเท่านั้น

4. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนกันทั่วทั้งองค์กร

5. เงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ คือ

- 5.1 วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน

5.2 มุ่งเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์

5.3 ขอบเขตการดำเนินงานแน่นอนไม่แกว่งไปมา

5.4 มีความยืดหยุ่น

5.5 ผู้บริหารหรือผู้นำมีความผูกพัน

5.6 เน้นความคาดหมาย

5.7 สร้างความมั่นคงขององค์กร

สมยศ นาวิการ(2543: 152) การกำหนดกลยุทธ์จะมีอยู่ 6 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กร โดย 1) ผลตอบแทนจากการลงทุน การทำกำไร 2) ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

2. การประเมินผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

5. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดย 1) การระบุปัญหาของการดำเนินงาน 2) การประเมินและการปรับปรุงภารกิจ และเป้าหมายตามที่จำเป็น

6. การกำหนด การประเมิน และการคัดเลือก กลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด

กรมสามัญศึกษา(2545: 77) การกำหนดกลยุทธ์ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึง การสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

3. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ คุณพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยคั้นในการสร้างและกำหนดทางเลือกดำเนินการให้บรรลุผล

4. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธกิจตาม กฎหมายและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 วิธีการทางตรง

เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า"เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร"

4.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์

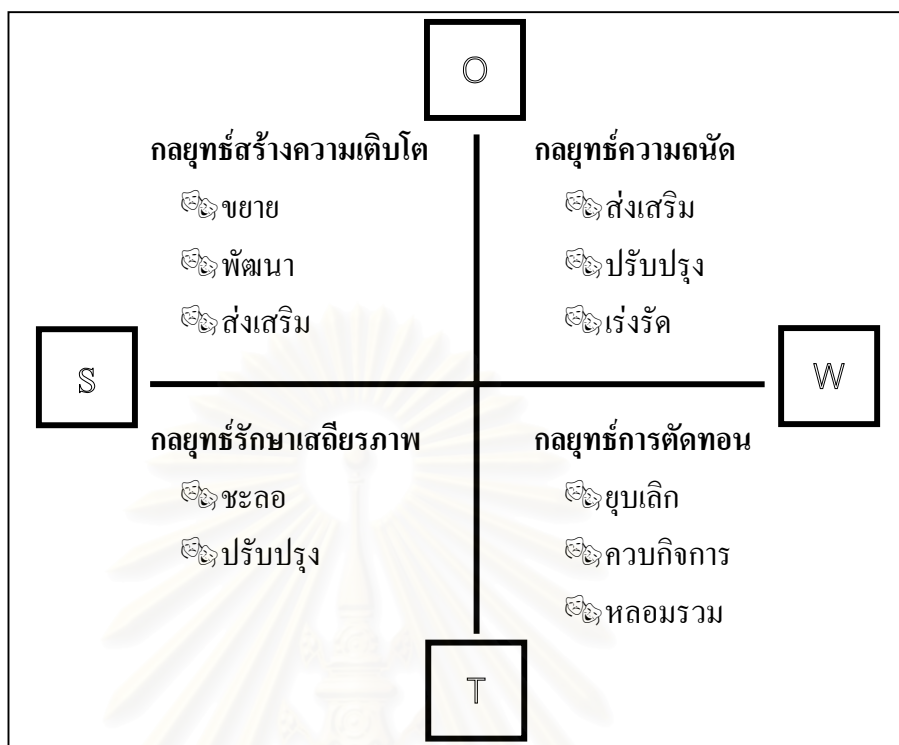
เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า"เราจะทำอะไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์"

4.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์

เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการตั้งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า"ทำอย่างไรจะถึงที่หมาย"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 64) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนด กลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอ คือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อนและผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อน และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อม ภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรคซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะมี 4 ประเภทคือ

1. **กลยุทธ์สร้างความเติบโต** เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. **กลยุทธ์ความถนัด** เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อนโดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. **กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ** เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น
4. **กลยุทธ์การตัดทอน** เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอน ให้คนอื่นดำเนินการแทน



การกำหนดทิศทางกลยุทธ์

4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)

กรมสามัญศึกษา(2545: 65) กล่าวว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ ยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มนักเรียน
2. กลุ่มครู
3. สถานศึกษา (ครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (input) และกระบวนการ (process) ฯลฯ)
4. กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน

กลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างน้อยควรครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบในแต่ละกลุ่ม ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (programme) ของโรงเรียน ตัวอย่างการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร

1. สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2. พัฒนาครู และบุคลากรของสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษา
3. พัฒนาระบบการบริหาร และการจัดการศึกษาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy)

กรมสามัญศึกษา(2545: 66) กล่าวว่ากลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์(outcome) ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ

ตัวอย่างการจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงาน

1. ปรับระบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทาง ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544
 2. ส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเข้าแก้ปัญหา โดยความร่วมมือของสมาคมศิษย์เก่า
 3. เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนด้านความเป็นไทยโดยอาศัยแหล่งเรียนรู้จากชุมชน
 4. ส่งเสริมการจัดวิชาเลือกเสรี ที่สนองความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียน โดยการสนับสนุนด้านงบประมาณจากนักการเมืองท้องถิ่น
 5. สนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยเปิด โอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง กับสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษา (เพื่อลดจำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนเป็น 0,ร,มส. ให้ต่ำกว่าร้อยละ 4.5)
 6. ส่งเสริมการประกวด แข่งขันความรู้ ความสามารถและทักษะของนักเรียน
- กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ(project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง สำหรับตัวอย่างเป็นกลยุทธ์ระดับแผนงานที่อยู่ภายใต้แผนการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา
- จากตัวอย่างกลยุทธ์ระดับแผนงาน ส่งเสริมการจัดวิชาเลือกเสรี ที่สนองความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียน โดยการสนับสนุนด้านงบประมาณจากนักการเมืองท้องถิ่น สามารถนำไปจัดทำโครงการ เช่น
- โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทางการศึกษาของโรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา
 - โครงการส่งเสริมการจัดวิชาเลือกเสรี

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategy)

กรมสามัญศึกษา(2545: 67) กล่าวว่ากลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต(output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ตัวอย่างการจัดทำกลยุทธ์ระดับโครงการ

1. จัดประชุมครู-นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตร
2. จัดสำรวจความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน
3. จัดอบรมปฏิบัติการจัดวิชาเลือกเสรี
4. จัดระบบการวัดและประเมินผลและการรายงานผล

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 66) การกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์ เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อหากลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

การจัดทำตารางสัมพันธ์

1. นำข้อมูลผลการสรุปน้ำหนักคะแนนซึ่งได้ศึกษาแล้ว ในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา มาจัดเรียง ลำดับตั้งแต่ ค่าบวก มากที่สุด จนถึงลบมากที่สุดลงในตารางวิเคราะห์ค่าคะแนน

2. นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดแกนตั้งแทนปัจจัยภายนอก และแกนนอนแทนปัจจัยภายใน แกนตั้งปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก(+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ(-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอน ปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก(+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ(-) อยู่ทางด้านขวาโดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย เช่น ค่าคะแนนในตาราง จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย(P) มีน้ำหนัก คะแนน 1.65 อยู่ด้านบนสุดและด้านเทคโนโลยี(T) มีน้ำหนักคะแนน 0.45 อยู่ถัดลงมาตามลำดับ

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุปน้ำหนักคะแนน	ปัจจัย	สรุปน้ำหนักคะแนน
1.ด้านการเมืองและกฎหมาย(P)	+1.65	1. ด้านผลผลิตและการบริการ(S2)	+0.50
2.ด้านเทคโนโลยี(T)	+0.45	2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย(S1)	+0.36
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม(S)	-0.20	3. ด้านบริหารจัดการ(M4)	+0.22
4. ด้านเศรษฐกิจ(E)	-0.30	4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน(M2)	+0.20
		5. ด้านวัสดุอุปกรณ์(M3)	-0.10
		6. ด้านบุคลากร(M1)	-0.33

ตารางสรุปน้ำหนักคะแนน

				O				
				P				
				T				
S	S2	S1	M4	M2		M3	M1	W
				S				
				E				
				T				

ตารางสัมพันธ์ ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน

3. จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

				O				
		Ps2	Ps1	Pm4	Pm2	P	Pm3	Pm1
		Ts2	Ts1	Tm4	Tm2	T	Tm3	Tm1
S	S2	S1	M4	M2		M3	M1	W
	Ss2	Ss1	Sm4	Sm2	S	Sm3	Sm1	
	Es2	Es1	Em4	Em2	E	Em3	Em1	
					T			

ตารางสัมพันธ์ แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม

4. เมื่อทราบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่แล้วเขียนข้อความให้สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่บ่งบอกกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีทิศทางโดยสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามา กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสถานภาพสถานศึกษาพิจารณา ให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก) ดังตัวอย่างนี้

Ps2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านกฎหมาย และการเมือง กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านผลผลิตและการบริการ

อยู่ในตำแหน่งเอื้อและแข็ง สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นโอกาส คือ พ.ร.บ.การศึกษา 2542 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียน การสอนและสภาพแวดล้อมภายในด้านผลผลิตและการบริการที่เป็นจุดแข็งคือนักเรียนมีผลการ เรียนดี มีความพร้อมสูงในการเรียนคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์จึงเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานดั่งนั้นกลยุทธ์ คือ ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการเรียน การ สอนวิชาคอมพิวเตอร์ในสถานศึกษา

Tm1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ด้าน เทคโนโลยีกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านบุคลากร

อยู่ในตำแหน่งเอื้อแต่อ่อน หมายถึง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เป็นโอกาส คือ ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเรียนรู้ ต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมภายใน ด้านบุคลากรที่เป็นจุดอ่อน คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์น้อยไม่สามารถ จัด การเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ได้กลยุทธ์เป็นไปในลักษณะปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจาก สภาพแวดล้อมภายนอกมาเกื้อหนุน

5. การเขียนข้อความกลยุทธ์ดังกล่าว ควรทำให้ครบทุกช่อง ในบางครั้งที่ 1 ช่อง อาจมี กลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์หรืออาจไม่มีกลยุทธ์ก็ได้ขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน ครอบคลุมภารกิจสถานศึกษาหรือไม่

6. นำข้อความกลยุทธ์มาวิเคราะห์จำแนกผู้รับผลประโยชน์ ลักษณะงาน และประเด็น กลยุทธ์

7. นำข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะงานคล้ายกันมาจัดกลุ่มกัน เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน เช่น การพัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหลักสูตรและจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามผู้รับ ผลประโยชน์เป็นกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา เช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการ พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

ประเด็น	ข้อความกลยุทธ์
Tm4	สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน
Ts1	พัฒนานโยบายจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีการศึกษา
Pm3	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในสถานศึกษา
Tm1	ส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาด้านวิชาคอมพิวเตอร์ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้
Tm2	ระดมทรัพยากรจากชุมชนจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์

ผู้รับผลประโยชน์	ลักษณะงาน	ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์
นักเรียน	การเรียนการสอน	ส่งเสริม	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์
ครู	การเรียนการสอน	ส่งเสริม	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาคอมพิวเตอร์
นักเรียน	การเรียนการสอน	สนับสนุน	สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
โรงเรียน	การบริหาร	ส่งเสริม	ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา	กลยุทธ์ระดับแผนงาน	กลยุทธ์ระดับโครงการ
ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	1. พัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์	1. จัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ 2. สนับสนุน ส่งเสริม จัดหา เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์
	2. พัฒนาหลักสูตร	1. พัฒนาหลักสูตรวิชาคอมพิวเตอร์ 2. พัฒนาหลักสูตรวิชาศิลปศึกษา 3. พัฒนาหลักสูตรวิชาพลานามัย
	3. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้้อย่างหลากหลาย	1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน 2. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน 3. พัฒนาห้องสมุดเทคโนโลยี

ตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

จากแนวคิด ทฤษฎี วิธีการ และตัวอย่างกลยุทธ์สถานศึกษาระดับต่างๆ วิธีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาสำหรับผู้ที่ยังไม่มีความชำนาญ ควรเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานก่อนดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน(โครงการ)

กรมสามัญศึกษา(2545: 68) กล่าวว่าขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ปรับกลยุทธ์ทางเลือกที่มีประเด็น และสิ่งที่จะช่วยให้การแก้ปัญหาและหรือการพัฒนาประสบความสำเร็จที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกันเข้าด้วยกัน
2. จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ทางเลือก เพื่อนำกลยุทธ์ที่มีความสำคัญแรกๆ มากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา หรือคัดเลือกเฉพาะกลยุทธ์ทางเลือกที่มีความสำคัญน้อยทิ้งไป หรือนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับโครงการ(กิจกรรม)แล้วแต่กรณี

3. กลยุทธ์ทางเลือกที่ผ่านการปรับและคัดเลือกจะถูกนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน

4. สรุปกลยุทธ์ระดับแผนงาน พร้อมระบุผู้รับผลประโยชน์ (นักเรียน ครู สถานศึกษา และผู้ปกครองชุมชน)

ตัวอย่างสรุปกลยุทธ์ระดับแผนงาน

ลำดับที่	กลยุทธ์ระดับแผนงาน(โครงการ)	ผู้รับผลประโยชน์
1	ปรับระบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช2544	นักเรียน
2	ส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เยาว์ปัญญาเลิศโดยความร่วมมือของสมาคมศิษย์เก่า	นักเรียน
3	พัฒนาครูด้านการผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอน	ครู
4	เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนด้านความเป็นไทยโดยอาศัยแหล่งเรียนรู้จากชุมชน	นักเรียน
5	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยอาศัยการสนับสนุนจากองค์กรชุมชน	สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

กรมสามัญศึกษา(2545: 69) วิธีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่กระทำได้โดยการบูรณาการกลยุทธ์ระดับแผนงานที่มีผู้รับผลประโยชน์กลุ่มเดียวกันเข้าด้วยกัน การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ดำเนินการดังนี้

1. หลอมกลยุทธ์(จากตัวอย่างกลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่ ปรับ ส่งเสริม เสริมสร้าง สนับสนุน) โดยใช้กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกกลยุทธ์ จากตัวอย่างกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ เสริมสร้างหรือสนับสนุน

2. หลอมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการพัฒนา จากตัวอย่างประเด็นที่ต้องการให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ - ระบบการบริหารหลักสูตร
- ความสามารถพิเศษ เยาว์ปัญญาเลิศ
- กลุ่มวิชาเลือกเสรี
- คุณลักษณะผู้เรียน
- การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- การประกวดแข่งขัน

กำหนดประเด็นใหม่ที่ครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็น หรือสร้างประโยคที่ครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็น เช่นการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. หลอมสิ่งให้นำมาใช้ให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจากตัวอย่างได้แก่

- ความร่วมมือจากสมาคมศิษย์เก่า
- โดยอาศัยแหล่งเรียนรู้จากชุมชน
- การสนับสนุนด้านงบประมาณจากนักการเมือง
- ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษา

ข้อความที่เป็นตัวแทน คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4. นำข้อความที่ได้จากการหลอม เขียนเป็นข้อความกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้ดังนี้

ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับองค์กร

สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร(แผนงาน)

สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับโครงการ

1. ปรับระบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทาง ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544

2. ส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เชาวปัญญาเลิศ โดยความร่วมมือของสมาคมศิษย์เก่า

3. เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนด้านความเป็นไทยโดยอาศัยแหล่งเรียนรู้จากชุมชน

4. ส่งเสริมการจัดวิชาเลือกเสรี ที่สนองความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียน โดยการสนับสนุนด้านงบประมาณจากนักการเมืองท้องถิ่น

5. สนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษา

6. ส่งเสริมการประกวด แข่งขันความรู้ ความสามารถ และทักษะของนักเรียน

การเขียนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 72) กล่าวว่าหลังจากที่สถานศึกษาได้เขียนข้อความเชิงกลยุทธ์แล้วจะเห็นได้ว่าคำหรือข้อความที่ใช้เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลางๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อม เป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ นั้นๆ ดังเช่น

- ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- พัฒนาระบบบริหารบุคลากร

การเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้น ต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้างๆ เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงาน งาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและสามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงและกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยคำที่กระตุ้นสร้างความเข้าใจให้ ผู้ปฏิบัติ มีความเป็นไปได้และปฏิบัติได้

นอกจากนี้กลยุทธ์ที่คณะกรรมการเขียนขึ้นมานั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษานั้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไม่สามารถใช้ร่วมกันได้และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน

เค้าโครงแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

เค้าโครงหรือองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญที่ปรากฏในเอกสารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาควรประกอบด้วย

บทคัดย่อ เป็นบทสรุปเป็นเนื้อหาโดยสรุปภาพรวมของแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มจากผลการศึกษาด้านภาพของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิตหลัก กลยุทธ์ การจัดการศึกษา แผนงาน งาน/โครงการ

สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา แสดงสภาพแวดล้อม โดยรวมของสถานศึกษา ประกอบไปด้วยสถานที่ตั้ง อาชีพประชากรส่วนใหญ่ในเขตบริการ การคมนาคม และระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของสถานศึกษา

ภารกิจ แสดงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ให้บริการในปัจจุบันว่าครอบคลุมการให้บริการการศึกษาในระดับใดบ้าง

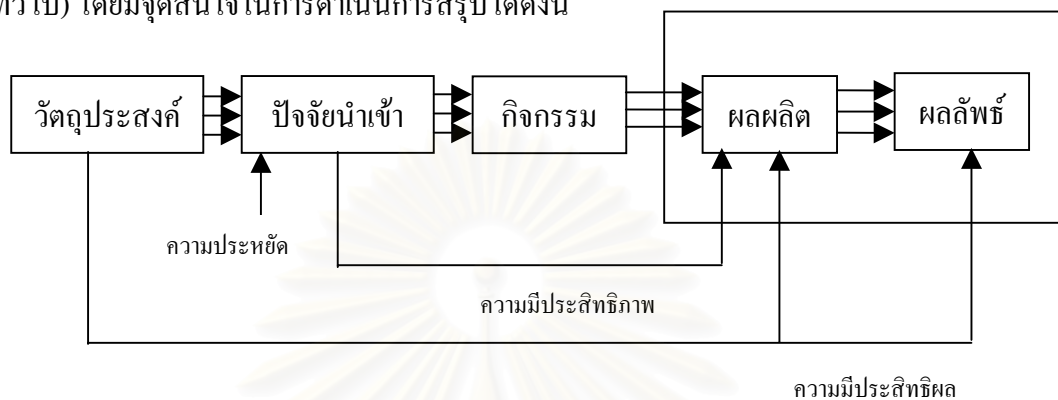
ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แสดงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในด้านปริมาณ ได้แก่ จำนวนนักเรียนที่ให้บริการเตรียมความพร้อม การเกณฑ์เด็ก อัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการออกกลางคัน อัตราการคงอยู่ ด้านคุณภาพ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในระบบบริหารการนิเทศและผลงานที่ภาคภูมิใจ

ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดของเป้าหมายผลผลิตหลัก

กลยุทธ์การจัดการศึกษา เป็นการนำเสนอกลยุทธ์ที่สถานศึกษา จะใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาประกอบไปด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

5. การกำหนดตัวชี้วัด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ(2539: 120) กล่าวว่า การกำหนดตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไป จะดำเนินการภายใต้กรอบของทฤษฎีระบบ(ระบบการดำเนินงานทั่วไป) โดยมีจุดสนใจในการดำเนินการสรุปได้ดังนี้



จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารใดๆ จะเริ่มต้นจากการกำหนดหรือสร้างความชัดเจนของวัตถุประสงค์การดำเนินงาน อันหมายถึง การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนดโดยอิงแนวทาง/เนื้อหาตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรม จะเป็นเหตุปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยนำเข้าสำหรับการดำเนินงาน ได้แก่ ทรัพยากรเชิงกายภาพ (คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ) ทรัพยากรเชิงรอบความคิด(ข้อมูลสารสนเทศ : ความรู้) ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมสำหรับแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ (ซึ่งตามปกติผลงานที่เกิดขึ้นจะมีองค์ประกอบในเชิงโครงสร้างและระดับของความเป็นรูปธรรมแตกต่างกันไป) ตามที่ระบุไว้ ภายใต้กรอบของระบบทั่วไปโครงสร้างของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความประหยัด เป็นการวัดและประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่ต้องการสำหรับกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ กับปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปจริงในการดำเนินกิจกรรม ความประหยัดจึงเป็นผลงานที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์กร/คณะผู้บริหารทั่วไปมักให้ความสนใจ ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยพิจารณาจากความประหยัด เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นหรือให้ความสนใจต่อปัจจัยนำเข้า

2. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่กิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ดำเนินไปโดยสามารถสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมหรือองค์กรทั่วไป สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริง หาค่าด้วยผลผลิตจริงที่เกิดขึ้น หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่าองค์กร/กิจกรรมมีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า การดำเนินกิจกรรมบริหาร

องค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงหมายถึงการสร้างผลงานให้ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่คงที่หรือสร้างผลงานให้ได้จำนวนเท่าเดิมแต่ได้ทรัพยากรที่ลดลง ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงระบบการวัดผล การปฏิบัติงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการวัดผลงานที่มุ่งเน้นที่กระบวนการ

3. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ที่ตรงตามความคาดหวังที่กำหนดล่วงหน้าไว้มากน้อยเพียงไร ความมีประสิทธิภาพจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออกของการดำเนินงาน

กรมสามัญศึกษา(2545: 72) กล่าวว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

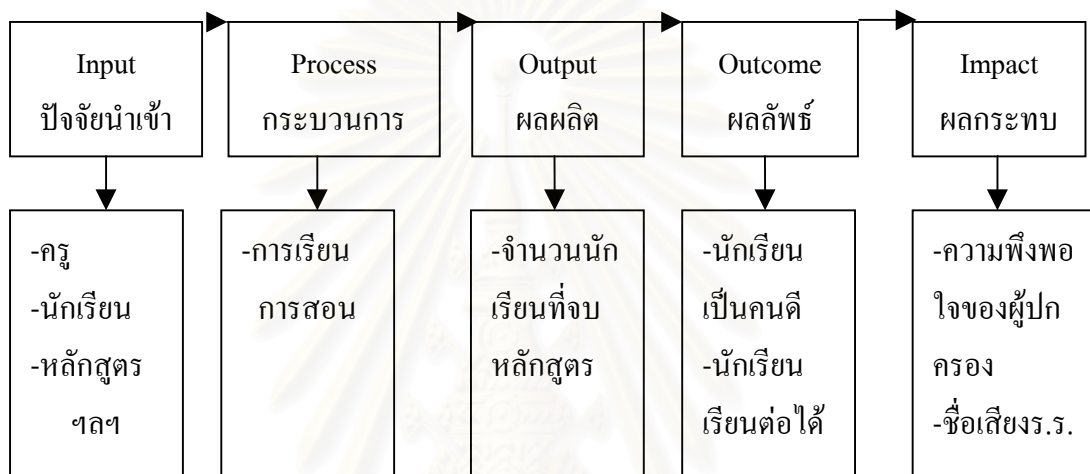
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดมุ่งหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไรทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีวิธีการหลายวิธี ในที่นี้ขอเสนอวิธีการที่อาศัยทฤษฎีระบบ (system theory) มากำหนดตัวชี้วัด ความสัมพันธ์เชิงระบบในระดับต่างๆ มีดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม(activities) เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ
2. กระบวนการ(process) หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอน เป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคาร สถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง
3. ผลผลิต(output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการทั้งผลที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ(intermediate output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ(final output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ผลผลิตจะนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ(กิจกรรม)

4. ผลลัพธ์(outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5. ผลกระทบ(impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลายๆ โครงการ หรือกลยุทธ์ระดับแผนงานภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) เดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร(แผนงาน) ความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงได้ดังภาพประกอบ ดังนี้



การกำหนดตัวชี้วัดเป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุแง่มุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดผลงานแบ่งออกเป็น ดัชนีชี้วัดผลลัพธ์และดัชนีชี้วัดผลผลิต

ค่าของตัวชี้วัด

กรมสามัญศึกษา(2545: 92) กล่าวว่าค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ร้อยละ (percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่มีจำนวน 600 คน และจำนวนประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดมี 60,000 คน ดังนั้นร้อยละของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่ต่อประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดจึงเท่ากับ 600 หารด้วย 60,000 แล้วคูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 10 เป็นต้น

2. อัตราส่วน (ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมี 2,000 คน และจำนวนครูในโรงเรียนมี 100 คน ดังนั้นอัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเท่ากับ 2,000 : 100 หรือเท่ากับ 20 : 1

3. สัดส่วน (proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ใน

จำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น นักเรียนในโรงเรียนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมี 1,200 คน และนักเรียนทั้งโรงเรียนมี 2,000 คน ดังนั้นนักเรียนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมีสัดส่วนเท่ากับ 1,200หารด้วย 2,000 หรือเท่ากับ 3 ใน 5 ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

4. อัตรา (rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการเอาจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้งหารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000 หรือ 100,000 เช่น อัตราการไม่ผ่านผลการประเมินวิชาฟิสิกส์ของนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งเท่ากับ 5 ต่อนักเรียนทั้งหมด 100 คน หมายถึงนักเรียนที่เข้าประเมินผลวิชาฟิสิกส์ทุก 100 คน จะมีนักเรียนที่ไม่ผ่านผลการประเมิน 5 คน บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารมีเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราการป่วยของนักเรียนด้วยโรคมาเลเรียต่อนักเรียนทั้งจังหวัดแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคำนวณเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายขึ้น

5. จำนวน (number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของสิ่งหนึ่ง เช่น จำนวนโครงการ จำนวนโรงเรียน จำนวนครูที่ผ่านการอบรม เป็น

6. ค่าเฉลี่ย (average or mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น ผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียน จำนวน 300 คน ซึ่งระดับผลการเรียนแตกต่างกันตั้งแต่ 0, 1, 2, 3 และ 4 ผลรวมของระดับผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนทั้งหมดหารด้วยจำนวนนักเรียนคือ 300

การวัดผลการดำเนินงานเป็นการกำหนดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยการวัดผลหรือเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ มีดังนี้

5.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์

5.2 ตัวชี้วัดผลผลิต

5.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์

สุพจน์ ทราชแก้ว(2545: 146) การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อมูล และสารสนเทศที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการบริหารการพัฒนาในลักษณะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลสร้าง และกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เป็นสิ่งที่พึงต้องดำเนินการในองค์กรและกระบวนการนโยบายทุกระดับของประเทศ ทั้งในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศชาติ/องค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย การพัฒนา

สังคมแต่ละด้าน การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าพอใจที่สุด

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และสุริยา วีรวงศ์(2543: 140) กล่าวว่าตัวชี้วัดผลงาน(Performance Indicators) เป็นสิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลข ที่ใช้ในการวัดผลหรือบอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมซึ่งเป็นนามธรรม ให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย ตัวชี้วัดผลงานจึงมีลักษณะเป็นตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรม ที่เกิดขึ้นจากการให้นิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และการติดตามผลในเชิงปริมาณ เป็นมาตรวัดที่ให้ค่าประเมินในรูปผลการคำนวณ ซึ่งได้จากข้อมูล/ตัวแปรเฉพาะที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นข้อมูล/ตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัววัดผลงาน โดยที่แต่ละตัวแปรอาจจะมีมาตรวัดที่ต่างกัน ในกรณีที่ตัวชี้วัดผลงานตัวหนึ่งมีชุดของข้อมูลตัวแปรมากกว่าหนึ่งตัว ก็อาจจะต้องมีการกำหนดค่าน้ำหนัก ของแต่ละตัวแปร เพื่อจัดทำค่าดัชนีของตัวชี้วัดผลงานนั้นด้วย

การจัดทำตัวชี้วัดผลงานและการนำตัวชี้วัดผลงานไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นกิจกรรมทางสังคม มีข้อควรต้องคำนึงถึงหลายประการ ดังนี้

1. ความตรงประเด็นและความเพียงพอ ที่จะนำตัวชี้วัดไปใช้เป็นสารสนเทศ ในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อกำหนด ปรับปรุงนโยบาย แผนงาน/โครงการทางสังคม
2. คุณลักษณะในเชิงลำดับชั้นของตัวชี้วัด 3 ระดับ ได้แก่ ภาพรวม โครงสร้าง การกระจาย โดยตัวชี้วัดผลงานระดับภาพรวม จะเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะด้านหรือระดับแผนงานตัวชี้วัดผลงานระดับโครงสร้างเป็นตัวชี้วัดผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่จะนำไปสู่การบรรลุนโยบายเฉพาะด้าน และตัวชี้วัดระดับการกระจายเป็นตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่จัดทำโดยนำปัจจัยการผลิตมาสู่กระบวนการ
3. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้น้อยที่สุดโดยควรเลือกตัวแปรที่สำคัญๆ จากกลุ่มตัวแปรที่ใช้ทำเป็นตัวชี้วัดหรือตัดทอนตัวแปรที่คล้ายคลึงกันออกไป
4. การกำหนดมาตรฐานเชิงเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน ตามแผนงาน โครงการทางสังคม ควรเน้นที่มาตรฐานเชิงเป้าหมายในลักษณะกลุ่มประชากรผู้ได้รับประโยชน์มากกว่าเป้าหมายที่เป็นมูลค่าทางการเงิน
5. ในการจัดทำตัวชี้วัดผลงานควรเน้นความประหยัด โดยพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือที่ได้มีการจัดเก็บไว้แล้ว มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดคำนวณ

6. ตัวชี้วัดผลงานที่จัดทำขึ้นมีความเป็นเอกนัย ไม่ควรต้องมีการตีความในภายหลัง หรือมีแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้การแปลความหมายของตัวชี้วัดผลงาน ทำได้ง่าย เป็นที่เข้าใจได้โดยบุคคลทั่วไป

7. ตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดควรเชื่อมโยงถึงความเป็นรูปธรรมของผลงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวชี้วัดผลงาน ตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า(input indicators) ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม/บริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ หรือ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดผลผลิต(output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับการบริการทั้งนี้ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรมพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาแต่ละหลักสูตร จำนวนทางหลวงที่ได้รับการซ่อมแซม จำนวนหนังสือเดินทางที่ออกให้แก่ผู้ยื่นคำขอ จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์(outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ/แผนงาน โดยการเปรียบเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิต ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ ตัวอย่าง ได้แก่ จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ 2 ปี หรือระยะเวลาที่ลดลงในการเดินทางเข้าเมืองของชาวชนบทโดยอาศัยเส้นทางที่สร้างขึ้น และยักรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงคุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขข้อร้องเรียน ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานของสำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ(efficiency indicators) ตัวชี้วัดผลงานที่บ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดในเชิงเปรียบเทียบที่ระหว่างหน่วยข้อมูล 2 หน่วย (outputs/inputs) โดยทั่วไปจะแสดงในรูปของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ อาทิ ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียนที่ได้เลื่อนชั้น หรือที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลาทำงาน(ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นผิวถนนความยาว 1 กิโลเมตร จำนวนใบคำร้องของคืนภาษีที่ผ่านการอนุมัติภายใน 1 วันทำการ เป็นต้น

5. ตัวชี้วัดความคุ้มค่า(cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่า ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ตัวอย่าง ได้แก่ ต้นทุนเฉลี่ย

ในการช่วยเหลือให้ผู้ว่างงานให้ได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน ทั้งนี้การจะได้มาซึ่งสารสนเทศดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคำนวณ

6. ตัวชี้วัดปริมาณงาน(workload indicators) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการใช้/ได้รับบริการ หรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร อาทิ จำนวนแพทย์ต่อประชากรในเขตพื้นที่บริการ หรือจำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในแต่ละโรงพยาบาล จำนวนคำร้องให้ช่วยหางานที่รับไว้ในแต่ละวันของสำนักจัดหางาน เป็นต้น ตัวชี้วัดเหล่านี้มิได้เป็นผลงานจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กร แต่ก็มีผลประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร

7. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย(explanatory information) เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่บอกรายละเอียดถึงสาเหตุ เงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นข้อมูล/คำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุ เงื่อนไข/องค์ประกอบ ที่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไข/องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรและผู้ดำเนินกิจกรรมก็ได้ ตัวอย่างของเงื่อนไข/องค์ประกอบที่ควบคุมไม่ได้ได้แก่ จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ตัวอย่างเงื่อนไข/องค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมได้แก่ การขยายตัวของ การส่งเสริมการลงทุน การขยายตัวของ การส่งออก การดำเนินโครงการ/กิจกรรมการจัดหางานให้แก่ผู้ตกงาน เป็นต้น

ในการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาคือนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดจากผลลัพธ์ ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้ บางครั้งการเกิดผลลัพธ์ต้องใช้เวลา และค่อนข้างเป็นนามธรรม วัดได้ยาก ดังนั้นการวัดผลลัพธ์จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดทดแทน(proxy or surrogate indicator) เช่น การวัดผลลัพธ์ในเรื่องการทำให้ชาวเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อาจกำหนดตัวชี้วัดทดแทนได้ 3 ประเภทคือ

1. การพัฒนาด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ได้แก่ การก่อสร้างถนน แหล่งน้ำ
2. การพัฒนาด้านสังคม ได้แก่ การตั้งโรงเรียนชาวเขา
3. การส่งเสริมให้ชาวเขามีอาชีพและรายได้

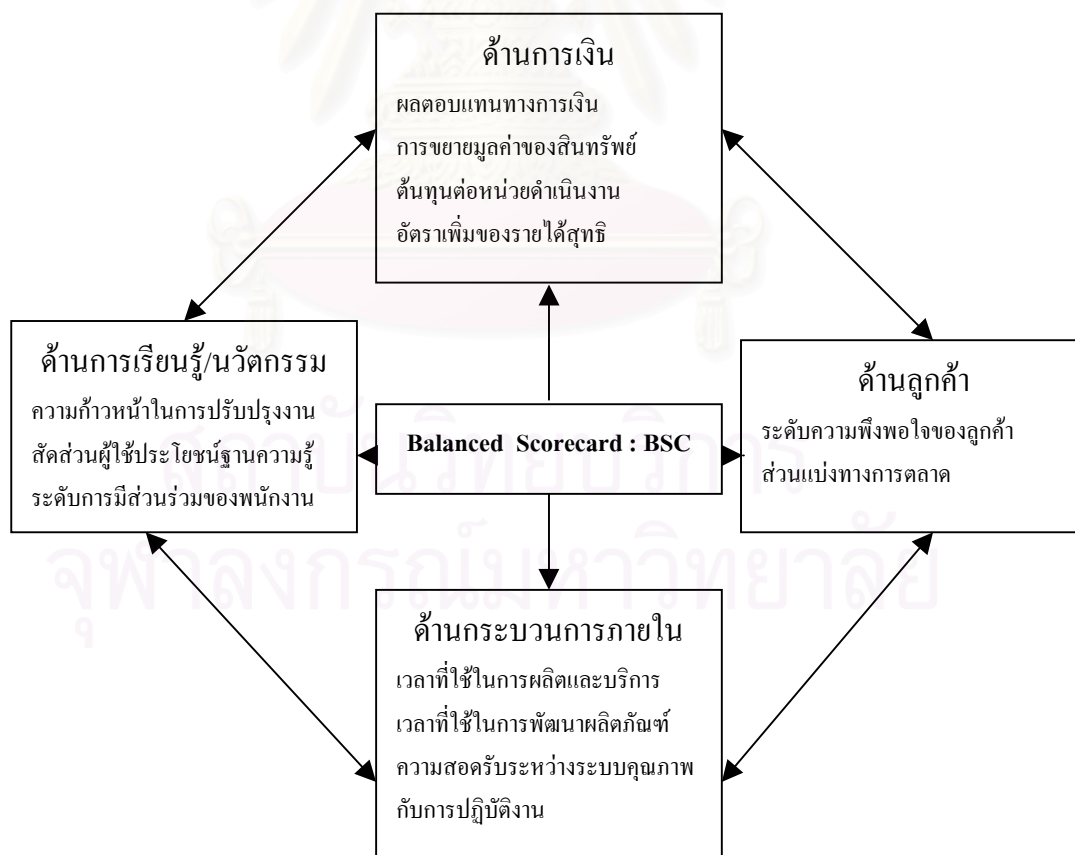
ซึ่งหากดำเนินการ 3 ข้อนี้สำเร็จก็น่าจะนำไปสู่การทำให้ชาวเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้

ตัวแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม **Balanced Scorecard**

สุพจน์ ทราชแก้ว(2545: 149) Robert S. Kaplan จาก Harvard Business School และ David D. Norton จาก Nolan,Norton and Company ได้เสนอเทคนิค Balanced Scorecard

(BSC) เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคธุรกิจ โดยเสนอให้เพิ่มเติมมิติทางด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร และมีมิติทางการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไปในการประเมินผลสำเร็จขององค์กรทางธุรกิจ เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรในมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว จึงเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ค่านิยม ของกลุ่มอำนาจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

การพัฒนา BSC เพื่อวัดผลงานจึงเป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรแบบองค์รวมโดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผสมเข้ากับแผนปฏิบัติการระยะสั้นในกรอบของระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง BSC มีข้อได้เปรียบการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน หรือ การวิเคราะห์เฉพาะด้านและแยกส่วนแบบดั้งเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายองค์กร และแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรและช่วยทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคุ้มค่า BSC จึงจัดเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีมุมมองผลงานขององค์กรแบบองค์รวม คุณลักษณะสำคัญของ model การวัดผลการปฏิบัติงานของ BSC และกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้



Model การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง Balanced Scorecard

มิติหรือองค์ประกอบในการวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านของ Model การวัดผลการปฏิบัติงาน BSC มีรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

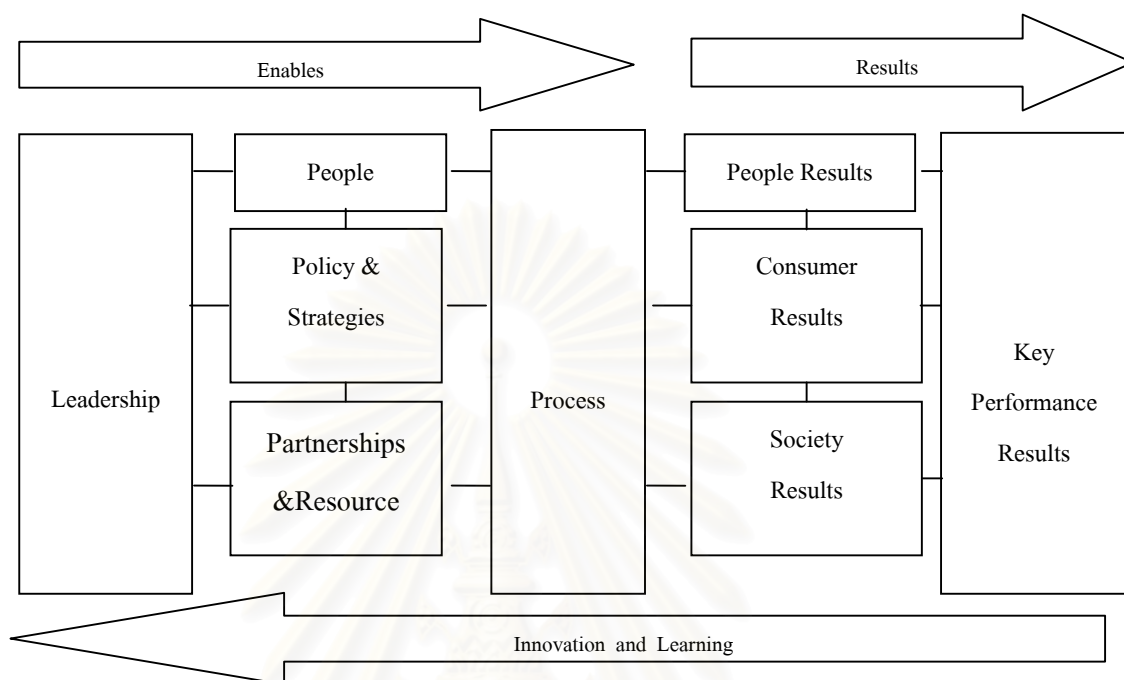
1. ด้านการเงิน
 - 1.1 ความสามารถในการทำกำไร-กำไร
 - 1.2 การเติบโต-ยอดขาย
 - 1.3 ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น
2. ด้านลูกค้า
 - 2.1 การตอบสนอง-ความเร็วและความถูกต้อง
 - 2.2 การให้บริการ-คุณภาพของบริการ
 - 2.3 ราคา-ความคุ้มค่าในการใช้บริการ
3. ด้านการปฏิบัติภายใน
 - 3.1 เวลาในกระบวนการ-การใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
 - 3.2 คุณภาพในกระบวนการ-คุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
 - 3.3 ผลผลิตในกระบวนการ-ทักษะ แรงจูงใจ ผลผลิตต่อคน
4. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้
 - 4.1 นวัตกรรม-การค้นคว้าทดลองการผลิตและบริการชนิดใหม่
 - 4.2 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง-การศึกษาหาวิธีปรับปรุงระบบงาน
 - 4.3 การรักษาทุนทางปัญญา-การใช้ทักษะ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล

การวัดผลการปฏิบัติงาน EFQM Excellence

The European Foundation for Quality Management ได้พัฒนา และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง TQM ที่เรียกว่า The EFQM Excellence model เป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กร (evaluation logic) ที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้โดยในการนี้ EFQM ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายในหลักการ RADAR Logic ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนคือ

1. การประเมินผลงาน
2. การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน
3. การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
4. การประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินผลตนเอง

องค์ประกอบของปัจจัยที่นำมาใช้ในการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ตามแนวทางของ EFQM มีรายละเอียดดังนี้



Model การวัดผลการปฏิบัติงาน EFQM Excellence

Model EFQM ใช้กลุ่มของตัวชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มที่เรียกว่า enable หรือปัจจัยต้น และกลุ่มที่เรียกว่า results หรือปัจจัยตาม ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มปัจจัยต้น (enable) ประกอบด้วย

- 1.1 ภาวะผู้นำ
- 1.2 นโยบายและกลยุทธ์
- 1.3 สมาชิกขององค์กร
- 1.4 พันธกิจและทรัพยากร
- 1.5 กระบวนการทำงาน

2. กลุ่มปัจจัยตาม (results) ประกอบด้วย

- 2.1 ผลที่เกิดกับกลุ่มผู้รับบริการ
- 2.2 ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร
- 2.3 ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม
- 2.4 ผลการปฏิบัติงานหลัก

ตัวชี้วัดทั้ง 9 ตัวในแต่ละปัจจัยย่อย จะมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานดังมีรายละเอียดของตัวแปรหรือเกณฑ์ย่อย ในส่วนของตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยต้นดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำ

1.1 ความสามารถในการพัฒนาภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ ค่านิยม ซึ่งเป็นบทบาทหลักในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการเป็นเลิศ

1.2 ความผูกพันในกระบวนการพัฒนาระบบบริหารงานขององค์กร

1.3 ความเอาใจใส่ผู้รับบริการ พันธกิจ และกลุ่มต่างๆ ของสังคม

1.4 ความสามารถในการจูงใจ สนับสนุน และเข้าใจสมาชิกขององค์กร

2. ปัจจัยนโยบายและกลยุทธ์

2.1 นโยบายและกลยุทธ์ มีพื้นฐานอยู่บนความต้องการในปัจจุบันและอนาคต และความคาดหวังของผู้ที่จะได้รับผลจากการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายและกลยุทธ์นั้น

2.2 นโยบายและกลยุทธ์ มีพื้นฐานจากข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน งานวิจัย การเรียนรู้ และกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์

2.3 นโยบายและกลยุทธ์ได้รับการพัฒนา ทบทวน และปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์

2.4 การดำเนินการเชิงนโยบายและกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงกระบวนการหลัก

2.5 การติดต่อสื่อสารและการนำนโยบายและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ปัจจัยสมาชิกขององค์กร

3.1 ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการวางแผนพัฒนา บริหารจัดการ และพัฒนา

3.2 ความรู้ความสามารถของสมาชิกองค์กรได้รับการสนับสนุนและการพัฒนา

3.3 สมาชิกขององค์กรทรงสิทธิและอำนาจหน้าที่

3.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กรและองค์กร

3.5 สมาชิกขององค์กรได้รับแรงจูงใจและได้รับการเอาใจใส่

4. ปัจจัยพันธมิตรและทรัพยากร

4.1 การบริหารและติดต่อสัมพันธ์กับพันธมิตรขององค์กร

4.2 ทรัพยากรด้านการเงินได้รับการบริหาร

4.3 ความพร้อมของเทคโนโลยีทางการบริหาร

4.4 ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือทางการบริหาร

4.5 ระบบข้อมูลสารสนเทศ

5. ปัจจัยกระบวนการทำงาน

5.1 มีการวางแผนระบบและการบริหารกระบวนการทำงาน

5.2 กระบวนการทำงานได้รับการพัฒนาเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้ที่ได้รับผลจากการดำเนินกิจกรรมนั้น

5.3 ผลិតภัณฑ์และบริการ ได้รับการออกแบบและพัฒนาโดยมีพื้นฐานบนความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร

5.4 การให้บริการเกิดขึ้นจริง

5.5 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ

สำหรับในส่วนของปัจจัยตาม จะประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้ 2 กลุ่มย่อยคือ 1) กลุ่มย่อยผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ และผลที่เกิดขึ้นกับสังคม 2) กลุ่มย่อยผลการปฏิบัติงานหลักและดำเนินการ โดยใช้ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

6. ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ผู้รับบริการ และสังคม ซึ่งจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน ดำเนินการโดยใช้ตัวชี้วัดผลงาน 2 ส่วน ได้แก่

6.1 ตัวชี้วัดการรับรู้(perception measures)

6.2 ตัวชี้วัดผลงาน(performance indicators)

7. ผลการปฏิบัติหลัก ได้แก่ ผลงานที่ดำเนินการภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรหรือของแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานย่อย 2 ส่วน ซึ่งในบางครั้งอาจกำหนดสลับกันระหว่างกลุ่มตัวชี้วัดทั้งสอง ได้แก่

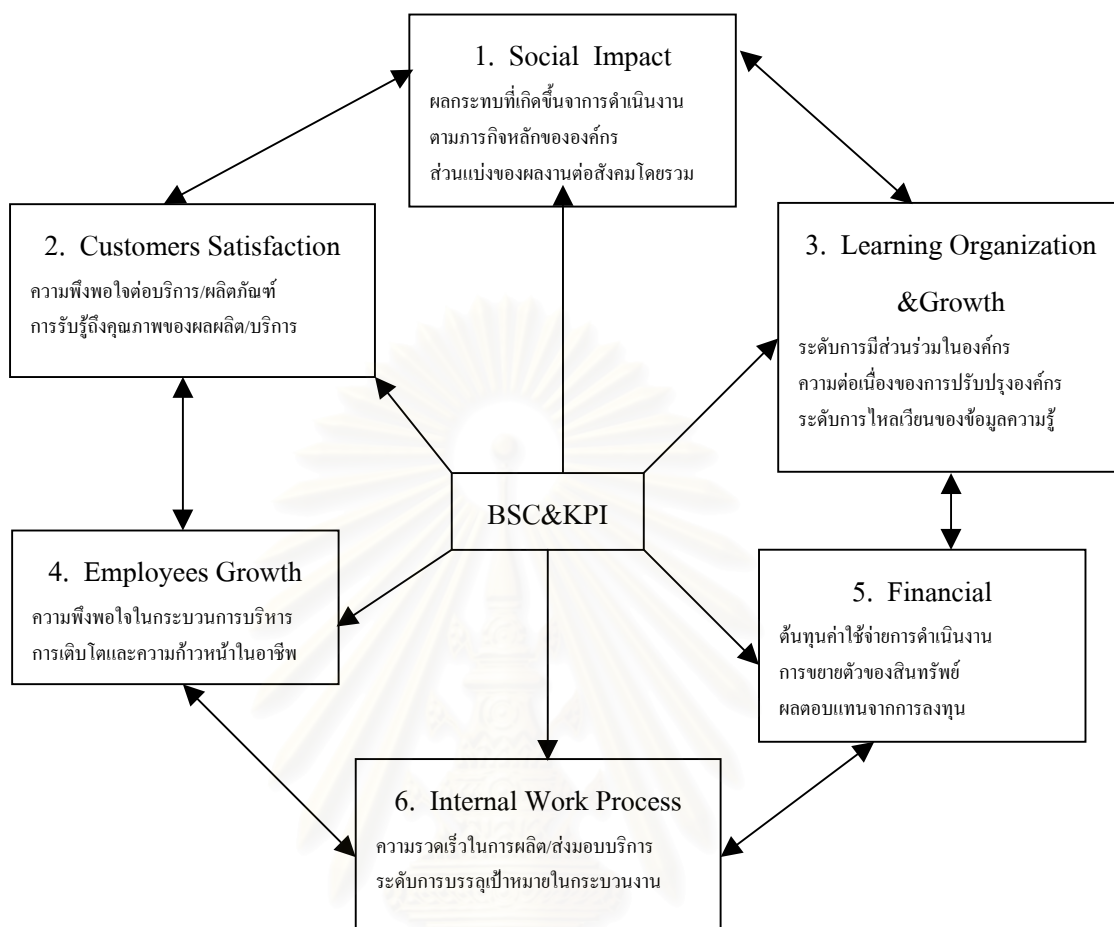
7.1 Key Performance Outcomes

7.2 Key Performance Indicators

การประยุกต์ใช้ BSC และ KPI ในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรสาธารณะ

เนื่องจาก Model การวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงาน BSC และ EFQM ล้วนพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในองค์กรภาคเอกชน จึงทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรสาธารณะได้โดยตรงสมควรที่จะต้องทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กรสาธารณะ ที่มีเป้าหมายหลากหลาย แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว จะมุ่งสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นต่อสังคม โดยส่วนรวมอย่างทั่วถึง มิได้มุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ภายในองค์กร หรือการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าผู้รับบริการแต่เพียงด้านเดียว

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ(2543: 146) ได้พัฒนา Model สำหรับวัดผลงานขององค์กรสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นในรูปองค์กรมหาชน โดยได้บูรณาการหลักการและกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางของ BSC และ EFQM เข้ามาไว้ด้วยกัน และเรียกชื่อ Model การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สร้างขึ้นว่า Model BSC & KPI รายละเอียดดังแผนภาพ



Model BSC&KPI ในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรสาธารณะ

Model BSC&KPI เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานระดับผลผลิต(Output)และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งคือ องค์กรที่จะทำการควบคุมตรวจสอบและวัดผลงานควรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน เพื่อช่วยทำให้องค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และช่วยให้สามารถทำการพัฒนา ตัวชี้วัดผลงานได้สะดวก รวดเร็วและสอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น Model BSC&KPI จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร

Model BSC&KPI สำหรับองค์กรสาธารณะ ประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัดย่อยในเชิงหลักการกว้างๆ สำหรับพิจารณาเลือกไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุมตรวจสอบและการวัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมหน่วยธุรกิจ ลักษณะงานหรือภารกิจหลักขององค์กร โดยมีกลุ่มตัวชี้วัดเชิงหลักการของ Model BSC&KPI จำแนกออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อสังคม

- 1.1 ระดับการรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับผลงานที่องค์กรดำเนินการ
- 1.2 อัตราการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
2. ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - 2.1 การรับรู้ถึงภาพลักษณ์
 - 2.2 ระดับของความเชื่อมั่นในผลงาน/บริการ
 - 2.3 ระดับความพึงพอใจต่อผลผลิต/การบริการขององค์กร
3. ตัวชี้วัดการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร
 - 3.1 อัตราผลงานเชิงนวัตกรรม การปรับปรุงงาน
 - 3.2 อัตราการใช้งานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.3 ระดับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร
4. ตัวชี้วัดความพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน
 - 4.1 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการบริหาร
 - 4.2 ระดับของความพึงพอใจที่มีต่อสภาพและการจ้างงาน
 - 4.3 อัตราของพนักงานที่เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
5. ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเงิน
 - 5.1 ระดับประสิทธิภาพทางการเงิน(ต้นทุนต่อหน่วย สัดส่วนค่าใช้จ่ายทางตรงต่อค่าใ้สร่วมอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ระดับผลิตภาพของหน่วยผลิต)
 - 5.2 ระดับของประสิทธิผลทางการเงิน(ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับผลงานทางการเงินอัตราการขยายตัวของสินทรัพย์)
6. ตัวชี้วัดผลผลิตทั่วไปจากกระบวนการ
 - 6.1 อัตราผลงานที่ดำเนินการได้ภายใต้กรอบเวลา(ความรวดเร็วของกระบวนการ)
 - 6.2 ระดับความสอดคล้องของเป้าหมายเชิงปริมาณกับผลการดำเนินงานจริง
 - 6.3 อัตราของความสูญเสียและความบกพร่องที่ลดลง

5.2 ตัวชี้วัดผลผลิต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 68) กล่าวว่าในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเพราะตัวชี้วัดผลผลิตนี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้นตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน ค่าเฉลี่ย ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

ปริมาณ คือ จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ โดยดูว่ามีจำนวนเท่าไร เช่น จำนวนคนไข้ที่เข้ารับบริการ จำนวนนักศึกษาที่จบหลักสูตร เป็นต้น ดังนั้นปริมาณจะบ่งบอกถึงจำนวนผลผลิตที่ได้ทำไปแล้วและได้รับว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงไร เช่น

จำนวนนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่ได้รับบริการการศึกษาในแต่ละปี

คุณภาพ คือ มาตรฐานหรือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์อยู่ในมาตรฐานระดับใด ตัวอย่าง เช่น ลูกคามีความพึงพอใจ 80% ความถูกต้อง 100% อัตราการเข้ารักษาไข้ ดังนั้นคุณภาพจะบ่งบอกถึงมาตรฐานหรือคุณลักษณะของผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไรมีมาตรฐานระดับใดเช่น

ร้อยละของนักเรียนก่อนประถมศึกษาที่มีความพร้อมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

ร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน

ต้นทุน คือ รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม

ต้นทุนทางตรง คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรงกับสิ่งที่ทำการผลิต เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร เงินเดือนครู และค่าวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

ต้นทุนทางอ้อม เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงกับสิ่งที่ทำการผลิต เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเช่าห้องบรรยาย เป็นต้น

สำหรับสถานศึกษาดำเนินงานเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ เช่น

ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาต่อนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 1 คน

ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาต่อนักเรียนระดับประถมศึกษา 1 คน

เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตภายในเวลาที่ตกลง หรือการให้บริการในเวลาที่กำหนด เช่น

ร้อยละของนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภายใน 6 ปี

ร้อยละของนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ภายใน 3 ปี

กรมสามัญศึกษา (2545: 94) กล่าวว่าในการกำหนดและตัดสินใจเลือกตัวชี้วัดโรงเรียน ควรพิจารณาทางเลือกเกี่ยวกับ แหล่งข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน

พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น สารสนเทศและสถิติพื้นฐานของโรงเรียน ทะเบียนนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากร เอกสารหลักสูตร ข้อมูลการปฏิบัติงานในวงจรรงานปกติของโรงเรียน(การลงเวลาปฏิบัติราชการ การลา อัตราการขาดเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ) รวมถึงข้อมูลเชิงกายภาพหรือวัสดุที่สามารถสังเกตได้ นับได้ วัดได้ เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สิ่งก่อสร้าง

2. ข้อมูลสารสนเทศนอกโรงเรียน

สารสนเทศและตัวชี้วัดด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อมูลด้านประชากร ชุมชน จากอำเภอ จังหวัด

ข้อมูลด้านสาธารณสุขจากหน่วยงานสาธารณสุขและโรงพยาบาลในพื้นที่

ข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจ การค้า การตลาด การอุตสาหกรรม จากเอกสารการรายงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด

3. ข้อมูลสารสนเทศจากประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย

แหล่งข้อมูลที่เป็นคนมักจะเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ต้องการสารสนเทศเป็นพฤติกรรมหรือความคิดเห็น การจัดทำตัวชี้วัด ควรคำนึงถึงลักษณะของข้อมูล วิธีการ และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น และเชื่อถือได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวิง คงสุคนธ์ (2537) ทำการวิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์เพื่อการมัธยมศึกษาไปกับกาลเวลา การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทำความเข้าใจกับกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณานำความสมจริงของกระบวนการวางแผนในอันที่จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการมัธยมศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงได้อาศัยแนวความคิดของสไตเนอร์(Steiner) มาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของกรมสามัญศึกษา ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจึงหมายถึงกรมสามัญศึกษาโดยส่วนรวม ซึ่งมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนของกรมเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีการกำหนดหัวข้อศึกษาไว้ล่วงหน้าเป็นเครื่องมือ ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนตุลาคม พุทธศักราช 2536 มีบุคลากรที่ไปสัมภาษณ์จำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อจัดกลุ่มหาลักษณะร่วมตามประเภทของกลุ่มตัวแปร ซึ่งแบ่งออกเป็นสองตอนคือ การวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค ที่เกี่ยวกับการมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษามีจุดเด่น ด้านงบประมาณ หลักสูตร บุคลากร ระบบบริหาร มีการขยายตัวปริมาณอย่างกว้างขวาง แต่มีจุดด้อยด้านคุณภาพการศึกษาบางประการ และมีโอกาสที่จะส่งเสริมการศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนด้านอาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนอุปสรรคเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคม วัฒนธรรมและการทำลายสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศจากจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย

และจุดประสงค์สองประการคือ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน และเพื่อเกื้อหนุนต่อการพัฒนาประเทศ ส่วนนโยบายนั้นให้เร่งขยายการมัธยมศึกษาทั้งในด้านปริมาณและการปรับปรุงคุณภาพรวมทั้งการจัดระบบบริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ไพโรจน์ ค้างวิเศษ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ" วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ และจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานบันราชภัฏ คณบดีคณะครุศาสตร์ และผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ การตรวจสอบแผน กลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมปฏิบัติการ กระทำโดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จุดแข็ง จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์ มีความเป็นเครือข่าย นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ โอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตราการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ ด้านนักศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนการสอน และการสร้างความเข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

Freeman, Elizabeth Byrne (1988) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสืบสวนเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นโดยอาศัยความสังเกตของผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังซึ่งไม่ใช่การเงินของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ งานวิจัยเรื่องนี้มีกรอบแนวคิดและเกณฑ์ความสัมพันธ์ของสองคุณลักษณะของระบบแผนกลยุทธ์ 1) รูปแบบการวางแผน และ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดการการวางแผน ด้วยผลที่เกิดจะเกิดขึ้นภายหลัง โดยไม่ใช่การเงิน ซึ่งหมายถึงการเข้าร่วมกับประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์

โดยมีขั้นตอนคือ 1) พัฒนาและวิเคราะห์โดยรูปแบบของกัตต์แมน 2) ประเมินระดับของรูปแบบแผนกลยุทธ์ (อาทิเช่น เหตุผลประกอบอย่างคิด ๆ , ระเบียบแบบแผน และความเข้าใจของระบบการวางแผน) ของบริษัทประกันชีวิต 13 แห่ง 3) ขอบเขตของการมีส่วนร่วมของการจัดการในแผนกลยุทธ์ และ 4) ผลที่เกิดจะเกิดขึ้นภายหลังโดยไม่ใช่การเงินของแผนกลยุทธ์ , โดยทำการประเมินผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 300 คน การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเฉพาะ 3 มิติถึง

ความหมายของการมีส่วนร่วมของการจัดการ ผลที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นภายหลังโดยไม่ใช้การเงินอีก 9 อย่าง ที่ขึ้นอยู่กับ 2 ประเภทของผลผลิต คือ ถ้อยประโชน์เป็นสำคัญ และ ในทางจิตศาสตร์ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ถ้อยประโชน์เป็นสำคัญที่ไม่ใช่การเงิน มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) ความสามารถเกี่ยวกับกลยุทธ์ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การประสานความร่วมมือ 4) การอบรมเกี่ยวกับการจัดการ และ 5) การตัดแปลงและปรับเปลี่ยน องค์ประกอบในทางจิตศาสตร์ มี 4 ข้อ ได้แก่ การให้คณะกรรมการพิจารณาขึ้นชั้น 2) การให้คณะกรรมการพิจารณาถึงการวางแผน 3) แรงจูงใจ และ 4) ขวัญและกำลังใจ(<http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>)

Charnley, Lucile F. และ Hungar, Julie Y. (1982) ได้ทำวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรทรัพยากร ณ วิทยาลัยชุมชนซีแอตเทิลความท้าทายของความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสมัยระหว่างคริสต์ศักราช 1880 ถึง 1889 คือ วิธีการวางแผนแบบใหม่ และการจัดการ ระบบการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาไปสู่การเป็นตัวแทนของสถาบัน โดยเฉพาะในการวางแผนในระหว่างช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับเค้าโครงสำหรับการปรับการจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดไว้, กรณีเฉพาะเกี่ยวกับรายได้ของแผ่นดิน ข้อบังคับของกฎหมายและการเมืองของวิทยาลัยชุมชนซีแอตเทิล เป็นวิทยาลัยสมบูรณ์แบบของประชาชน ตั้งอยู่ที่ ซีแอตเทิล วอชิงตัน สหรัฐอเมริกา ซึ่งได้อธิบายถึงการกำหนด โครงสร้างรัฐบาลในปัจจุบัน มีการแนะนำจากนักวางแผนปฏิบัติในการกำหนดรูปแบบสู่การวางแผนวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย และบทบาทที่มาจากวิทยาลัยสำหรับการเลือก และออกแบบระบบแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของรูปแบบแผนซึ่งอธิบายถึงสิ่งแวดล้อมและการประเมินค่าขององค์กร ข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน วิสัยทัศน์และเป้าหมาย กลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและการประเมินของแผน

โครงสร้างขององค์กร และกระบวนการต่าง ๆ สำหรับแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของการบริหารจัดการ และกระบวนการที่ออกแบบการวางแผนที่สมบูรณ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของสถาบันเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการนี้มาก ต้องการความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากรในวิทยาลัยชุมชนนี้ หลักการเหตุผลและวิธีการรวมกันของสมาชิกชุมชนและองค์กร คือสิ่งที่รวบรวมไว้ในรายงาน นอกจากนี้ผลกระทบและความต่อต้านนำสู่ความเปลี่ยนแปลงที่มีความจำเป็นสำหรับการนำไปใช้ที่สำเร็จของระบบการวางแผน องค์ประกอบที่จะต้องระมัดระวังสำหรับการตกลงเปลี่ยนแปลง คือ หลักฐานของกระบวนการวางแผนความร่วมมือ ผู้เขียนพิจารณาข้อตกลงเฉพาะผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยน และการรวมกันอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร เหมือนว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำสู่การวางแผนที่ประสิทธิภาพ และการจัดสรรของทรัพยากร ตลอดจนรูปแบบระบบการวางแผนที่เป็นอยู่นั้นถูกออกแบบเพื่อให้มีการประชุมเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชนซีแอตเทิล รายงานนี้นำเสนอเป็นตัวอย่างและมุมมองสำหรับหน่วยงานอื่นๆ ในการเลือกวิธีการวางแผนซึ่งอนุญาตให้ทำการสำเนาได้

(<http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ครั้งนี้เป็นผู้บริหาร โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 32 คน ดังนี้ (http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/Produce/Province/province.htm)

จังหวัดเชียงใหม่

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 1. โรงเรียนบ้านเชิงคอกสุเทพ | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 2. โรงเรียนวัดร่องอ้อ | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 3. โรงเรียนชุมชนบ้านบวกครกน้อย | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 4. โรงเรียนวัดช่างเคี่ยน | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 5. โรงเรียนคำเที่ยงอนุสรณ์ | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 6. โรงเรียนพุทธนิโศภน | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 7. โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |
| 8. โรงเรียนสังวาลย์วิทยา | อำเภอเมืองเชียงใหม่ |

จังหวัดนครนายก

- | | |
|---------------------------------|-------------------|
| 9. โรงเรียนวัดเอี่ยมประดิษฐ์ | อำเภอเมืองนครนายก |
| 10. โรงเรียนวัดสันตยาราม | อำเภอเมืองนครนายก |
| 11. โรงเรียนอนุบาลนครนายก | อำเภอเมืองนครนายก |
| 12. โรงเรียนชุมชนบ้านวังไทร | อำเภอบ้านนา |
| 13. โรงเรียนวัดทองย้อย | อำเภอบ้านนา |
| 14. โรงเรียนวัดโพธิ์ | อำเภอปากพลี |
| 15. โรงเรียนบ้านคอนกลาง | อำเภอองครักษ์ |
| 16. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม | อำเภอองครักษ์ |

จังหวัดนครราชสีมา

17. โรงเรียนบ้านโนนทะยุง	อำเภอจักราช
18. โรงเรียนบ้านละกอ	อำเภอจักราช
19. โรงเรียนชุมชนวัดรวง	อำเภอเฉลิมพระเกียรติ
20. โรงเรียนสมบูรณ์พัฒนา	อำเภอเฉลิมพระเกียรติ
21. โรงเรียนบ้านปอพราน	อำเภอโชคชัย
22. โรงเรียนโชคชัยพรหมบุตรบริหาร	อำเภอโชคชัย
23. โรงเรียนสระมะค่า	อำเภอหนองบุญนา
24. โรงเรียนหนองบุญนา	อำเภอหนองบุญนา

จังหวัดกระบี่

25. โรงเรียนอนุบาลกระบี่	อำเภอเมืองกระบี่
26. โรงเรียนอูตรกิจ	อำเภอเมืองกระบี่
27. โรงเรียนอ่าวลึก	อำเภออ่าวลึก
28. โรงเรียนชุมชนบ้านอ่าวลึกเหนือ	อำเภออ่าวลึก
29. โรงเรียนบ้านบงเก้าห้อง	อำเภอปลายพระยา
30. โรงเรียนวัดเขาต่อ	อำเภอปลายพระยา
31. โรงเรียนบ้านห้วยพลู	อำเภอเขาพนม
32. โรงเรียนบ้านถ้ำโกบ	อำเภอเขาพนม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มี 2 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(structured interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งสัมภาษณ์เกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการตำแหน่งปัจจุบัน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และ ประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีข้อคำถามเพื่อสัมภาษณ์ จำนวน 36 ข้อใน 4 ประเด็นหลัก ซึ่งในแต่ละประเด็นหลัก มีข้อคำถาม ดังนี้

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา	จำนวน 18 ข้อ
การกำหนดทิศทางสถานศึกษา	จำนวน 8 ข้อ
การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	จำนวน 6 ข้อ
การกำหนดตัวชี้วัด	จำนวน 4 ข้อ

2. แบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใน 4 ขั้นตอน การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และการกำหนดตัวชี้วัด เช่น เอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ต่างๆ และตัวชี้วัด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบวิเคราะห์เอกสาร ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการสร้างเครื่องมือวิจัย

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย อาศัยกรอบแนวคิดในจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาเป็นกรอบในการวิจัยซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
- 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 1.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา

2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

- 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์
- 2.2 กำหนดพันธกิจ
- 2.3 กำหนดเป้าประสงค์
- 2.4 กำหนดผลผลิตหลัก

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

- 3.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร
- 3.2 กลยุทธ์ในระดับแผนงาน
- 3.3 กลยุทธ์ในระดับโครงการ

4. การกำหนดตัวชี้วัด

- 4.1 ดัชนีชี้วัดผลลัพธ์
- 4.2 ดัชนีชี้วัดผลผลิต

3. สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสารให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่กำหนด

4. นำแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสาร เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

5.1 เป็นนักวิชาการซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา หรือ

5.2 เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา
วุฒิปริญญาโทขึ้นไป และไม่เป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัย หรือ

5.3 เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา
วุฒิปริญญาโทขึ้นไปและไม่เป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์

อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ต้นดิเมธ

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นายสุเทพ ชิตยวงษ์

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

4. นายสมควร รุ่งเรือง

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา

5. นายมณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

6. นำแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

7. นำแบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและวิเคราะห์เอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยัง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความร่วมมือใน

เก็บข้อมูลวิจัย โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร โรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยตนเองทั้งหมด โดยจัดส่งหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อนัดวันเวลาในการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยขอเอกสารจากผู้ให้สัมภาษณ์ในช่วงสัมภาษณ์ เพื่อทำการวิเคราะห์เอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปในรูปแบบการแจกแจงความถี่และร้อยละ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4. การนำเสนอประเด็นปัญหา ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะประเด็นปัญหาที่มีค่าร้อยละ ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เท่านั้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (ประคอง วรรณสูตร, 2538 : 65)

$$\text{สูตร ค่าร้อยละของแต่ละรายการ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โรงเรียน
นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตั้งกัศำนักงำนคณะกรรมกำรกำรประธมศึกษา
แห่งชำติ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ซึ่งได้มำจากการเก็บรวบรวมจากเครื่องมือกำรวิจัย
2 ประเภทคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้ำง และแบบวิเคราะห์เอกสาร

ลักษณะของการนำเสนอในรำงำนวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัย นำเสนอดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถำนภำพของผู้ให้สัมภาษณ์ นำเสนอในตำรำงที่ 1

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถำนภำพและปัญหำกำรจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถำนศึกษา ซึ่งได้จำก
กำรสัมภาษณ์มุมมองของผู้บริหารสถำนศึกษาและกำรวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับกำร จัดทำแผนกลยุทธ์
ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอใน รูปแบบตำรำงแสดงค้ำควำมดี และค้ำร้อยละ พร้อมกับมีคำบรรยายประกอบ
นำเสนอในตำรำงที่ 2 - 12



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ รายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

สถานภาพ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	31	96.87
1.2 หญิง	1	3.12
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	17	53.12
2.2 ปริญญาโท	15	46.87
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
3.1 ผู้อำนวยการ	26	81.25
3.2 อาจารย์ใหญ่	4	12.50
3.3 ครูใหญ่	2	6.25
4. อายุราชการตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 น้อยกว่า 6 ปี	9	28.12
4.2 6-10 ปี	7	21.87
4.3 11-15 ปี	8	25.00
4.4 มากกว่า 15 ปี	8	28.00
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์		
5.1 การฝึกอบรม	32	100.00
6. ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์		
6.1 ไม่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	32	100.00

ข้อมูลในตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตามสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ร้อยละ 96.87 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 3.12 และสำเร็จวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.12 รองลงมา คือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 46.87

ด้านตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 12.50 และดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.25

ด้านอายุราชการตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีอายุราชการตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.12 และผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีอายุราชการตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี เป็นกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น คิดเป็นร้อยละ 21.87

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์จากการเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนไม่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มาก่อนเลย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง
นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 - 12

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

กลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม	รวม(N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา		
1.1 วิทยากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	7	21.88
1.2 วิทยากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด	6	18.75
1.3 วิทยากรของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ	2	6.25
2. ทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา		
2.1 ครูทุกคน	26	81.25
2.2 นักเรียน	13	40.63
2.3 ตัวแทนครู	5	15.63
3. ตัวแทนจากชุมชน		
3.1 ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	32	100.00
3.2 ตัวแทนผู้ปกครอง	24	78.13
3.3 ตัวแทนผู้นำชุมชน	5	15.63
3.4 ตัวแทนผู้นำศาสนา	2	6.25

จากตารางที่ 2 พบว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้ความรู้ 2) กลุ่มทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น ๆ และ 3) กลุ่มตัวแทนจากชุมชน ซึ่งมีหน้าที่ในการร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานนั้นๆ เช่นกัน

สำหรับกลุ่มคณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา วิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.88 รองลงมา คือ วิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 18.75 และวิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ คิดเป็นร้อยละ 6.25

สำหรับกลุ่มทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ครูทุกคนในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาคือ นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 40.63 และตัวแทนครูในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 15.63

สำหรับกลุ่มตัวแทนจากชุมชน ทุกโรงเรียนมีตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ มากที่สุด รองลงมาคือตัวแทนผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 78.13 ตัวแทนผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 15.63 และตัวแทนผู้นำศาสนา เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 6.25



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก	32	100.00
2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือจัดการศึกษาให้กับ		
2.1 เด็กปกติ	32	100.00
2.2 เด็กพิการ	13	40.63
2.3 เด็กที่มีความสามารถพิเศษ	1	3.13
3. ผลผลิตหลักของโรงเรียน คือจัดบริการการศึกษาระดับ		
3.1 ประถมศึกษา	32	100.00
3.2 ก่อนประถมศึกษา	31	96.88
3.3 มัธยมศึกษาตอนต้น	11	34.38
4. ปัญหาในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก		
4.1 สถานศึกษาไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศ	32	100.00
4.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต มีน้อย	31	96.88
4.3 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ไม่สมบูรณ์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	29	90.63
4.4 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ภารกิจและผลผลิตหลัก	26	81.25
4.5 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก มีความคลาดเคลื่อน	25	78.13
4.6 ขาดแคลนเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ในการวิเคราะห์ ภารกิจและผลผลิตหลัก	11	34.38
4.7 บุคลากรที่ทำหน้าที่เข้าร่วมวิเคราะห์ภารกิจและ ผลผลิตหลักไม่พร้อมเพรียงกัน	9	28.13
4.8 งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ	8	25.00
4.9 บุคลากรที่ทำหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการดำเนินงาน	4	12.50

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง(ต่อ)

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
4.10. บุคลากรขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก	3	9.38
4.11 องค์ประกอบของคณะกรรมการไม่เหมาะสม	2	6.25

จากตารางที่ 3 พบว่า โรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

โรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนมีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาให้กับเด็กปกติ รองลงมา คือ จัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ คิดเป็นร้อยละ 40.63 และจัดการศึกษาให้กับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 3.13

โรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนมีผลผลิตหลัก คือ จัดบริการการศึกษาระดับประถมศึกษา รองลงมาคือ จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 96.88 และจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 34.38

ปัญหาในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาสถานศึกษาไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศ รองลงมา คือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตมีน้อย คิดเป็นร้อยละ 96.88 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักไม่สมบูรณ์ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 90.63 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คิดเป็นร้อยละ 81.25 และข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักมีความคลาดเคลื่อน คิดเป็นร้อยละ 78.13

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษา

รายการ	รวม(N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	32	100.00
2. ปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน		
2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม	32	100.00
2.2 ด้านเทคโนโลยี	32	100.00
2.3 ด้านเศรษฐกิจ	32	100.00
2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย	32	100.00
3. ปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นโอกาส สนับสนุนการปฏิบัติงาน		
3.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม	22	68.75
3.2 ด้านการเมืองและกฎหมาย	14	43.75
3.3 ด้านเทคโนโลยี	10	31.25
3.4 ด้านเศรษฐกิจ	6	18.75
4. ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ที่เป็นอุปสรรคไม่สนับสนุนการปฏิบัติงาน		
4.1 ด้านเศรษฐกิจ	22	68.75
4.2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม	9	28.63
4.3 ด้านเทคโนโลยี	6	18.75
4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย	5	15.63
5. ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก		
5.1 ไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้	32	100.00
5.2 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	30	93.75
5.3 โรงเรียนมีระยะเวลาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกน้อย	19	59.38
5.4 วิทยากรที่ให้ความรู้ในระหว่างฝึกอบรมไม่มีความชำนาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	15	46.88
5.5 ชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	8	25.00

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษา(ต่อ)

รายการ	รวม(N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
5.6 ระยะเวลาการฝึกอบรมมีน้อยเกินไป	7	21.88
5.7 บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีไม่เพียงพอ	6	18.75
5.8 ไม่มีการประสานงานระหว่างโรงเรียนและชุมชน	3	9.38
5.9 โรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบอย่างทั่วถึง	2	6.25

จากตารางที่ 4 พบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา

การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย สำหรับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นโอกาสสนับสนุนการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 43.75 และ 31.25 ตามลำดับ

ปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้านเศรษฐกิจ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 28.63 และ 18.75 ตามลำดับ

ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาคำถามไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ รองลงมา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คิดเป็นร้อยละ 93.75 และโรงเรียนมีระยะเวลาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกน้อย คิดเป็นร้อยละ 59.38

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษา

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสถานศึกษา	32	100.00
2. ปัจจัยภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน		
2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา	32	100.00
2.2 ด้านผลผลิตและการบริการ	32	100.00
2.3 ด้านบุคลากร	32	100.00
2.4 ด้านการเงิน	32	100.00
2.5 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี	32	100.00
2.6 ด้านการบริหารจัดการ	32	100.00
3. ปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษา		
3.1 ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา	17	53.13
3.2 ด้านผลผลิตและการบริการ	13	40.63
3.3 ด้านบุคลากร	10	31.25
3.4 ด้านการเงิน	9	28.13
3.5 ด้านการบริหารจัดการ	9	28.13
3.6 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี	1	3.13
4. ปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษา		
4.1 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี	18	56.25
4.2 ด้านบุคลากร	13	40.63
4.3 ด้านการเงิน	5	15.63
4.4 ด้านผลผลิตและการบริการ	3	9.38
4.5 ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา	1	3.13
4.6 ด้านการบริหารจัดการ	1	3.13
5. ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน		
5.1 บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	32	100.00

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษา(ต่อ)

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
5.2 วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	26	81.25
5.3 ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	23	71.88
5.4 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	22	68.75
5.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง	19	59.38
5.6 มีความคิดเห็นบางประเด็นของคณะกรรมการไม่ตรงกัน	12	37.50
5.7 ไม่มีเอกสาร หนังสือเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	9	28.13
5.8 ขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	2	6.25
5.9 ขาดการประสานงานระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน	1	3.13

จากตารางที่ 5 พบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสถานศึกษา

การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ สำหรับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาพบปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมาคือปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ และด้านบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 40.63 และ 31.25 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษาพบปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ ด้านบุคลากรและด้านการเงิน คิดเป็นร้อยละ 40.63 และ 15.63 ตามลำดับ

ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา รองลงมา คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 81.25 ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 71.88 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 68.75 และการนิเทศ กำกับติดตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง คิดเป็นร้อยละ 59.38

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา	32	100.00
2. สถานภาพสถานศึกษา		
2.1 เอื้อและแข็ง	25	78.13
2.2 ไม่เอื้อแต่แข็ง	4	12.50
2.3 เอื้อแต่อ่อน	3	9.38
2.4 ไม่เอื้อและอ่อน	0	0.00
3. ปัญหาในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา		
3.1 วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา	31	96.88
3.2 การให้ค่าน้ำหนักคะแนนแต่ละด้านยังไม่มีความชัดเจนที่ชัดเจน 30		93.75
3.3 บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา	30	93.75
3.4 มีระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษาน้อย	21	65.63
3.5 ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษามีมากเกินไป	18	56.25
3.6 องค์ประกอบของคณะกรรมการยังไม่เหมาะสม	18	56.25
3.7 บุคลากรที่ทำหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	15	46.88
3.8 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินสถานภาพสถานศึกษา ยังไม่สมบูรณ์	11	34.38
3.9 ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา ยังไม่ครอบคลุม	7	21.88

จากตารางที่ 6 พบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การวิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนนำร่อง

ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง คิดเป็นร้อยละ 78.13 รองลงมาอยู่ในสถานภาพไม่เอื้อแต่แข็ง และอยู่ในสถานภาพเอื้อแต่อ่อน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และ 9.38 ตามลำดับ ส่วนสถานภาพไม่เอื้อและอ่อนไม่มีสถานศึกษาใดที่อยู่ในสถานภาพนี้

ปัญหาในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาวิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 96.88 รองลงมา คือ การให้คำนำหน้านักคะแนนแต่ละด้านยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนกับปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 93.75 ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษาน้อย คิดเป็นร้อยละ 65.63 และประเด็นที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษามีมากเกินไป กับองค์ประกอบของคณะกรรมการยังไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 56.25



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนำร่อง

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	32	100.00
2. ผู้กำหนดวิสัยทัศน์		
2.1 ผู้บริหารและคณะครู	32	100.00
2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	11	34.38
2.3 ผู้นำชุมชน	7	21.88
2.4 ผู้นำทางศาสนา	3	9.38
3. วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์		
3.1 กำหนดตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด	9	28.13
4. จุดเน้นของวิสัยทัศน์		
4.1 โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา	29	90.63
4.2 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา	28	87.50
4.3 จัดการศึกษายึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	26	81.25
4.4 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น	23	71.33
4.5 พัฒนาระบบการเรียนการสอน	19	59.38
4.6 พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุข	18	56.25
4.7 ใช้เทคโนโลยี แหล่งวิทยาการในท้องถิ่นพัฒนาการศึกษา	16	50.00
4.8 นักเรียนใช้คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน	5	15.63
4.9 โรงเรียนเป็นแกนนำการสอนคอมพิวเตอร์	4	12.50
4.10 โรงเรียนชั้นนำ	2	6.25
5. ปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์		
5.1 บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์	32	100.00
5.2 วิทยาการที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์	30	93.75
5.3 บุคลากรเข้าร่วมประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ไม่พร้อมเพรียงกัน	26	81.25

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง(ต่อ)

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
5.4 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สมบูรณ์	17	53.13
5.5 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์น้อย	8	25.00
5.6 วิสัยทัศน์ที่ได้มายังไม่ตรงกับความเป็นจริง	7	21.88
5.7 สถานศึกษามีโอกาสศึกษาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่นน้อย	5	15.63
5.8 วิสัยทัศน์ที่ได้ยังไม่เห็นภาพความสำเร็จที่ชัดเจน	3	9.38

จากตารางที่ 7 พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกโรงเรียน ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียน คือ ผู้บริหารและคณะครู รองลงมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ผู้นำชุมชน คิดเป็นร้อยละ 21.88 ผู้นำศาสนา คิดเป็นร้อยละ 9.38 ส่วนวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า กำหนดตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 28.13 ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 90.63 รองลงมา คือ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกันจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.50 จัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 81.25 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปะวัฒนธรรม ท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 71.33 พัฒนากระบวนการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 59.38 พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุข คิดเป็นร้อยละ 56.25 และใช้เทคโนโลยีแหล่งวิทยาการในท้องถิ่นพัฒนาการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.00

ปัญหาการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ วิทยาการที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 93.75 บุคลากรเข้าร่วมประชุม กำหนดวิสัยทัศน์ไม่พร้อมเพรียงกัน คิดเป็นร้อยละ 81.25 และข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.13

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของโรงเรียนนำร่อง

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการกำหนดพันธกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร	32	100.00
2. องค์ประกอบของพันธกิจ		
2.1 ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	26	81.25
2.2 กลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากสถานศึกษา	25	78.13
2.3 บริการที่สถานศึกษาจัดให้กับกลุ่มเป้าหมาย	24	75.00
2.4 จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา	20	62.50
2.5 เหตุผลจากภารกิจหลัก	19	59.38
2.6 ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งหวัง ปรัชญาการศึกษา	11	34.38
2.7 จุดเด่นของสถานศึกษา	5	15.63
3. สาระสำคัญของพันธกิจ		
3.1 พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน	28	87.50
3.2 ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักเรียน	23	71.88
3.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา	21	65.63
3.4 ปฏิรูปการศึกษา	19	59.38
3.5 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน	18	56.25
3.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการ	16	50.00
3.7 พัฒนาสภาพแวดล้อมสถานศึกษา	13	40.63
3.8 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา	7	21.88
3.9 พัฒนาความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน	1	3.13
4. ปัญหาการกำหนดพันธกิจ		
4.1 คำ จำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม	30	93.75
4.2 พันธกิจที่ได้ยังไม่สามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ของสถานศึกษา	29	90.63
4.3 มีระยะเวลาในการกำหนดพันธกิจน้อย	18	56.25
4.4 พันธกิจที่กำหนดยังไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์	13	40.63
4.5 การกำหนดพันธกิจชุมชนไม่มีส่วนร่วม	11	34.38

จากตารางที่ 8 พบว่า มีการกำหนดพันธกิจไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง คือ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมา คือการกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 78.13 การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับบริการที่สถานศึกษาจัดให้กับกลุ่มเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 75.00 การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 62.50 และการกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับเหตุผลจากภารกิจหลัก คิดเป็นร้อยละ 59.38

สาระสำคัญของพันธกิจ พบว่า พันธกิจของโรงเรียนนาร่องมีสาระสำคัญ คือ พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาคือ ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.88 ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 65.63 ปฏิรูปการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 59.38 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 56.25 และเป็นการพัฒนากระบวนการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 50.00

ปัญหาการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง พบว่า มีปัญหาการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง คือ คำ สำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม คิดเป็นร้อยละ 93.75 พันธกิจที่ได้ยังไม่สามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 90.63 และมีระยะเวลาในการกำหนดพันธกิจน้อย คิดเป็นร้อยละ 56.26

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์เป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่อง

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	32	100.00
2. ลักษณะเป้าประสงค์		
2.1 สอดรับพันธกิจ	26	81.25
2.2 มีความเฉพาะเจาะจง	24	75.00
2.3 ความคาดหวังที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษา	16	50.00
2.4 เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	16	50.00
2.5 มีความยืดหยุ่น	16	50.00
2.6 สามารถวัดได้	12	37.50
2.7 มีกรอบระยะเวลา	6	18.75
3. สาระสำคัญของเป้าประสงค์		
3.1 นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์	26	81.26
3.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม	19	59.38
3.3 บุคลากรได้มาตรฐานวิชาชีพครู	13	40.63
3.4 โรงเรียนบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	12	37.50
3.5 สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้	8	25.00
3.6 โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3	9.38
3.7 เด็กพิเศษได้เรียนร่วมกับเด็กปกติ	2	6.25
4. ปัญหาการกำหนดเป้าประสงค์		
4.1 เป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้	32	100.00
4.2 เป้าประสงค์ที่ได้ยังขาดความเฉพาะเจาะจง	19	59.38
4.3 ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง	17	53.13
4.4 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์น้อย	9	28.13
4.5 บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดเป้าประสงค์	8	25.00
4.6 บุคลากรที่ทำหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	7	21.88

จากตารางที่ 9 พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดเป้าประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกโรงเรียน ส่วนลักษณะของเป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่องสอดคล้องกับพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ

81.25 รองลงมา คือ เป้าประสงค์มีความเฉพาะเจาะจง คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเป้าประสงค์ของโรงเรียนคือความคาดหวังที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษา เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และมีความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 50.00

สาระสำคัญของเป้าประสงค์ คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 81.26 รองลงมา คือ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 59.38

ปัญหาการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนนำร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาเป้าประสงค์ที่ "ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้" รองลงมาคือ เป้าประสงค์ที่ได้ยังขาดความเฉพาะเจาะจง คิดเป็นร้อยละ 59.38 และความสำเร็จตามเป้าประสงค์ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง คิดเป็นร้อยละ 53.13



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง

รายการ	รวม (N=32)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดผลผลิตหลักที่เป็นลายลักษณ์อักษร (N=32)		
1.1 มีการกำหนดผลผลิตหลัก	27	84.38
1.2 ไม่มีการกำหนดผลผลิตหลัก	5	15.63
2. ผลผลิตหลักครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย (N=27)		
2.1 นักเรียนปกติ	27	100.00
2.2 นักเรียนพิการ	7	25.93
2.3 นักเรียนด้อยโอกาส	6	22.22
2.4 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ	3	11.11
3. ผลผลิตหลักครอบคลุมตัวชี้วัด (N=27)		
3.1 ด้านปริมาณ	27	100.00
3.2 ด้านคุณภาพ	27	100.00
3.3 ประสิทธิภาพ	14	51.85
3.4 ด้านเวลา	10	37.04
3.5 ด้านต้นทุน	4	14.81
4. ปัญหาการกำหนดผลผลิตหลัก(N=32)		
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก	32	100.00
2. ขาดเอกสาร หนังสือ ประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก	30	93.75
3. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตหลัก	25	78.13
4. การกำหนดผลผลิตหลักไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้	23	71.88
5. โรงเรียนไม่ได้จัดทำสารสนเทศเพื่อประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก	18	56.25

จากตารางที่ 10 พบว่า มีการกำหนดผลผลิตหลักที่เป็นลักษณะอักษรคิดเป็นร้อยละ 84.38 และ ไม่มีการกำหนดผลผลิตหลักที่เป็นลักษณะอักษร คิดเป็นร้อยละ 15.63

ผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนปกติ รongลงมา คือ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนพิการ คิดเป็นร้อยละ 25.93 กลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนด้อยโอกาส คิดเป็นร้อยละ 22.22 และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.11

ผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณกับด้านคุณภาพ รongลงมาคือ ครอบคลุมด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 51.85 ด้านเวลา คิดเป็นร้อยละ 37.04 และด้านต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 14.81

ปัญหาการกำหนดผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก รongลงมา การขาดเอกสาร หนังสือ ประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก คิดเป็นร้อยละ 93.75 บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตหลัก คิดเป็นร้อยละ 78.13 การกำหนดผลผลิตหลักไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 71.88



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง

รายการ	รวม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับของกลยุทธ์ที่โรงเรียนนาร่องจัดทำ(N=32)		
1.1 องค์กร	32	100.00
1.2 แผนงาน	23	71.88
1.3 โครงการ	18	56.25
2. ลักษณะงานที่กลยุทธ์ตอบสนอง (N*=144)		
2.1 งานอำนวยความสะดวก	82	56.94
2.2 งานจัดการศึกษา	56	38.89
2.3 งานกิจการนักเรียน	6	4.17
3. กลุ่มผู้รับประโยชน์(N*=144)		
3.1 นักเรียน	58	40.28
3.2 โรงเรียน	41	28.47
3.3 ครู/บุคลากร	30	20.83
3.4 ชุมชน	15	10.42
4. ประเภทกลยุทธ์(N*=144)		
4.1 ส่งเสริม	67	46.53
4.2 พัฒนา	51	35.42
4.3 เร่งรัด	9	6.25
4.4 สนับสนุน	8	5.56
4.5 ปรับปรุง	4	2.75
4.6 สร้าง	3	2.08
4.7 ขยาย	2	1.39
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(N=32)		
5.1 มีการนำไปจัดทำแผนปฏิบัติประจำปี	32	100.00
6. ปัญหาการกำหนดกลยุทธ์(N=32)		
6.1 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์	30	93.75
6.2 มีระยะเวลาในการกำหนดกลยุทธ์น้อย	26	81.25

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่อง(ต่อ)

รายการ	รวม	
	จำนวน	ร้อยละ
6.3 กลยุทธ์ที่ได้ยังขาดความสมบูรณ์	24	75.00
6.4 ขาดที่ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์	23	71.88
6.5 ระยะเวลาในการอบรมสั้น	23	71.88
6.6 ขาดการร่วมมือ ประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด	17	53.13
6.7 ไม่มีการนิเทศติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัด	15	46.88
6.8 ไม่มีงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	13	40.63
6.9 ไม่สามารถติดต่อกับวิทยากรได้เมื่อมีปัญหาในการจัดทำกลยุทธ์	9	28.13

N หมายถึง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์

N* หมายถึง จำนวนกลยุทธ์สถานศึกษา

จากตารางที่ 11 พบว่า ทุกโรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร รองลงมาคือ กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ คิดเป็นร้อยละ 71.88 และ 56.25 ตามลำดับ

ลักษณะงานที่กลยุทธ์ตอบสนอง คือ งานอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 56.94 รองลงมาคือ งานจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 38.89 และงานกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.17 และมีการระดมกลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 40.28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28.47 ครู/บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20.83 และชุมชน คิดเป็นร้อยละ 10.42 และเมื่อทำการวิเคราะห์ประเภทกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ส่งเสริม คิดเป็นร้อยละ 46.53 กลยุทธ์พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 35.42 กลยุทธ์เร่งรัด คิดเป็นร้อยละ 6.25 กลยุทธ์สนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 5.56 กลยุทธ์ปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 2.75 กลยุทธ์สร้าง คิดเป็นร้อยละ 2.08 และกลยุทธ์ขยาย คิดเป็นร้อยละ 1.39

ปัญหาการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่อง พบว่า การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 93.75 มีระยะเวลาในการกำหนดกลยุทธ์น้อย คิดเป็นร้อยละ 81.25 กลยุทธ์ที่ได้ยังขาดความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 75.00 ขาดที่ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ กับระยะเวลาในการอบรมสั้น คิดเป็นร้อยละ 71.88 และขาดการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 53.13

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวชี้วัดของโรงเรียนนาร่อง

รายการ	รวม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (N=32)	32	100.00
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (N=32)	32	100.00
3. การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต(N=32) โรงเรียนกำหนดเอง โดยอาศัยแนวคิดจาก		
3.1 คณะวิทยากร	32	100.00
3.2 ศึกษาเอกสาร	15	46.88
4. การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์(N=32) โรงเรียนกำหนดเอง โดยอาศัยแนวคิดจาก		
4.1 คณะวิทยากร	32	100.00
4.2 ศึกษาเอกสาร	8	25.00
5. ประเภทของตัวชี้วัด (N*=304)		
5.1 ตัวชี้วัดผลผลิต	160	52.63
5.2 ตัวชี้วัดผลลัพธ์	144	47.37
6. ค่าของตัวชี้วัด (N*=304)		
6.1 จำนวน	123	40.46
6.2 ร้อยละ	99	32.57
6.3 ค่าเฉลี่ย	35	11.51
6.4 อัตราส่วน	24	7.89
6.5 สัดส่วน	23	7.57
7. ปัญหาการกำหนดตัวชี้วัด(N=32)		
7.1 คณะอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด	32	100.00
7.2 ไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด	30	93.75
7.3 วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดตัวชี้วัด	29	90.63
7.4 บุคลากรไม่มีความรู้ เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด	19	59.38
7.5 ตัวชี้วัดที่ได้ค่อนข้างเป็นนามธรรมวัดได้ยาก	7	21.88
7.6 ตัวชี้วัดที่ได้ไม่ครอบคลุมกลยุทธ์ที่กำหนด	5	15.63
7.7 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของตัวชี้วัด	4	12.50

N หมายถึง จำนวนโรงเรียน

N* หมายถึง จำนวนตัวชี้วัด

จากตารางที่ 12 พบว่า โรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเอง แต่อาศัยแนวคิดจากคณะวิทยากร และจากการศึกษาเอกสาร คิดเป็นร้อยละ 100.00 และ 46.88 ตามลำดับ

ในขณะที่เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ โรงเรียนเป็นผู้กำหนดเองแต่อาศัยแนวคิดจากคณะวิทยากร และจากการศึกษาเอกสาร คิดเป็นร้อยละ 100.00 และ 25.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 304 ตัวชี้วัด ซึ่งจำแนกเป็นตัวชี้วัดผลผลิต จำนวน 160 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 52.63 เนื่องจาก 1 กลยุทธ์บางโรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตมากกว่า 1 ตัวชี้วัด จึงส่งผลให้จำนวนตัวชี้วัดผลผลิตมากกว่าจำนวนกลยุทธ์ ในขณะที่ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์มีจำนวน 144 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 47.37 นั้นหมายความว่า กลยุทธ์แต่ละข้อมีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ 1 ตัวชี้วัดควบคู่กันไป จำนวนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์จึงเท่ากับจำนวนกลยุทธ์

ด้านการกำหนดค่าของตัวชี้วัด พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดค่าตัวชี้วัดคำว่า "จำนวน" คิดเป็นร้อยละ 40.46 คำว่า "ร้อยละ" คิดเป็นร้อยละ 32.57 ส่วนคำว่า "สัดส่วน" เป็นคำที่โรงเรียนต่าง ๆ กำหนดเป็นค่าตัวชี้วัดน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.57

ปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาคณะอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด รองลงมาคือไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 93.75 วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 90.63 บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 59.38

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร โรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 32 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มี 2 ประเภท คือ
 - 2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(structured interview)
 - 2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้ในการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.1 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยตนเองทั้งหมด โดยจัดส่งหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อบันทึกเวลาในการสัมภาษณ์
 - 3.2 ผู้วิจัยขอเอกสารจากผู้ให้สัมภาษณ์ในช่วงสัมภาษณ์ เพื่อทำการวิเคราะห์เอกสารด้วยตนเอง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.1 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
 - 4.2 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปในรูปแบบการแจกแจงความถี่และร้อยละ
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 96.87) วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 53.13) ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 81.25) ด้านอายุราชการตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีอายุราชการตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 6 ปี (ร้อยละ 28.13) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นและผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนไม่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่อง

ที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร

2.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

2.1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่องมีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา 2) กลุ่มทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา และ 3) กลุ่มตัวแทนจากชุมชน

คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ร้อยละ 21.88) วิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (ร้อยละ 18.75) และวิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (ร้อยละ 6.25) ส่วนทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ประกอบด้วยครูทุกคนในสถานศึกษา (ร้อยละ 81.25) นักเรียน (ร้อยละ 40.63) และตัวแทนครูในสถานศึกษา (ร้อยละ 15.63) ส่วนตัวแทนจากชุมชน ประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 100.00) ตัวแทนผู้ปกครอง (ร้อยละ 78.13) ตัวแทนผู้นำชุมชน (ร้อยละ 15.63) และตัวแทนผู้นำศาสนา (ร้อยละ 6.25)

ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ จัดการศึกษาให้กับเด็กปกติ (ร้อยละ 100.00) จัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ (ร้อยละ 40.63) และจัดการศึกษาให้กับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ (ร้อยละ 3.13)

ด้านผลผลิตหลักของโรงเรียนคือจัดบริการการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 100.00) จัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (ร้อยละ 96.88) และจัดบริการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 34.38)

ปัญหาในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาสถานศึกษา ไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศ รองลงมา คือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตมีน้อย (ร้อยละ 96.88) ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักไม่สมบูรณ์ ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ (ร้อยละ 90.63) บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ภารกิจและผลผลิตหลัก (ร้อยละ 81.25) และข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักมีความคลาดเคลื่อน (ร้อยละ 78.13)

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา

การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย สำหรับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นโอกาสสนับสนุนการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม มากที่สุด (ร้อยละ 68.75) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี (ร้อยละ 43.75 และ 31.25 ตามลำดับ)

ปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้านเศรษฐกิจ มากที่สุด (ร้อยละ 68.75) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี (ร้อยละ 28.63 และ 18.75 ตามลำดับ)

ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาการไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ รองลงมา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ร้อยละ 93.75) และโรงเรียนมีระยะเวลาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกน้อย (ร้อยละ 59.38)

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสถานศึกษา

การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ สำหรับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาพบปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา มากที่สุด (ร้อยละ 53.13) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านผลผลิตและการ

บริการ และด้านบุคลากร(ร้อยละ 40.63 และ 31.25 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษาพบปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี มากที่สุด(ร้อยละ 56.25) รองลงมาคือ ด้านบุคลากรและด้านการเงิน (ร้อยละ 40.63 และ15.63 ตามลำดับ)

ปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา รองลงมา คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(ร้อยละ 81.25) ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด(ร้อยละ 71.88) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(ร้อยละ 68.75) และการนิเทศ กำกับติดตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง(ร้อยละ 59.38)

2.1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การวิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนนาร่องส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง(ร้อยละ 78.13) รองลงมาอยู่ในสถานภาพไม่เอื้อแต่แข็ง และอยู่ในสถานภาพเอื้อแต่อ่อน(ร้อยละ 12.50 และ 9.38 ตามลำดับ) ส่วนสถานภาพไม่เอื้อและอ่อนไม่มีสถานศึกษาใดที่อยู่ในสถานภาพนี้

ปัญหาในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาวิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา(ร้อยละ 96.88) รองลงมา คือ การให้คำนำหน้าห้คะแนนแต่ละด้านยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนกับปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา(ร้อยละ 93.75) ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษาน้อย(ร้อยละ 65.63) และประเด็นที่ใช้ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษามีมากเกินไป กับองค์ประกอบของคณะกรรมการยังไม่เหมาะสม(ร้อยละ 56.25)

2.2 การกำหนดทิศทางการศึกษา

2.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกโรงเรียน ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียน คือ ผู้บริหารและคณะครู รองลงมา คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ร้อยละ 34.38) ผู้นำชุมชน(ร้อยละ21.88) ผู้นำศาสนา(ร้อยละ 9.38) ส่วนวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า กำหนดตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด(ร้อยละ 28.13) ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐาน

การศึกษา(ร้อยละ 90.63) รองลงมา คือ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกันจัดการศึกษา(ร้อยละ 87.50) จัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ(ร้อยละ 81.25) โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่น (ร้อยละ 71.33) พัฒนาระบบการเรียนการสอน (ร้อยละ 59.38) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุข (ร้อยละ 56.25) และใช้เทคโนโลยีแหล่งวิทยาการในท้องถิ่นพัฒนาการศึกษา(ร้อยละ 50.00)

ปัญหาการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ วิทยาการที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์(ร้อยละ 93.75) บุคลากรเข้าร่วมประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ไม่พร้อมเพรียงกัน(ร้อยละ 81.25) และข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สมบูรณ์ (ร้อยละ 53.13)

2.2.2 การกำหนดพันธกิจ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดพันธกิจไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง คือ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์(ร้อยละ 81.25) การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากสถานศึกษา(ร้อยละ 78.13) การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับบริการที่สถานศึกษาจัดให้กับกลุ่มเป้าหมาย (ร้อยละ 75.00) การกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา(ร้อยละ 62.50) และการกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับเหตุผลจากภารกิจหลัก(ร้อยละ 59.38)

สาระสำคัญของพันธกิจ พบว่า พันธกิจของโรงเรียนนาร่องมีสาระสำคัญ คือ พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน(ร้อยละ 87.50) ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักเรียน(ร้อยละ 71.88) ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา(ร้อยละ 65.63) ปฏิรูปการศึกษา(ร้อยละ 59.38) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน(ร้อยละ 56.25) และเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการ(ร้อยละ 50.00)

ปัญหาการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง พบว่า มีปัญหาการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง คือ คำ จำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม(ร้อยละ 93.75) พันธกิจที่ได้ยังไม่สามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของสถานศึกษา(ร้อยละ 90.63) และมีระยะเวลาในการกำหนดพันธกิจน้อย (ร้อยละ 56.26)

2.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดเป้าประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกโรงเรียน ส่วนลักษณะของเป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่อง คือ สอดรับกับพันธกิจ(ร้อยละ 81.25) มีความเฉพาะเจาะจง (ร้อยละ 75.00) และความคาดหวังที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษา เป็นที่

ยอมรับของทุกฝ่าย และมีความยืดหยุ่น(ร้อยละ 50.00)

สาระสำคัญของเป้าประสงค์ คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์(ร้อยละ 81.26)
นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม(ร้อยละ 59.38)

ปัญหาการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาเป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ รองลงมาคือ เป้าประสงค์ที่ยังขาดความเฉพาะเจาะจง(ร้อยละ 59.38) และความสำเร็จตามเป้าประสงค์ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง(ร้อยละ 53.13)

2.2.4 การกำหนดผลผลิตหลัก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีการกำหนดผลผลิตหลักที่เป็นลักษณะอักษร(ร้อยละ 84.38) และไม่มีกำหนดผลผลิตหลักที่เป็นลักษณะอักษร(ร้อยละ 15.63)

ผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนปกติ รองลงมา คือ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนพิการ(ร้อยละ 25.93) กลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนด้อยโอกาส(ร้อยละ 22.22) และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ(ร้อยละ 11.11)

ผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียนครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณกับด้านคุณภาพ รองลงมาคือ ครอบคลุมด้านประสิทธิภาพ(ร้อยละ 51.85) ด้านเวลา(ร้อยละ 37.04) และด้านต้นทุน(ร้อยละ 14.81)

ปัญหาการกำหนดผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก รองลงมา การขาดเอกสารหนังสือ ประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก(ร้อยละ 93.75) บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตหลัก(ร้อยละ 78.13) การกำหนดผลผลิตหลักไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้(ร้อยละ 71.88)

2.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทุกโรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร รองลงมา คือ กลยุทธ์ระดับแผนงาน(ร้อยละ 71.88) และกลยุทธ์ระดับโครงการ(ร้อยละ 56.25)

ลักษณะงานที่กลยุทธ์ตอบสนอง คือ งานอำนวยการ(ร้อยละ 56.94) งานจัดการศึกษา(ร้อยละ 38.89) และงานกิจการนักเรียน(ร้อยละ 4.17) และมีการระบुकกลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ นักเรียน(ร้อยละ 40.28) โรงเรียน(ร้อยละ 28.47) ครู/บุคลากร(ร้อยละ 20.83) และชุมชน(ร้อยละ 10.42) และเมื่อทำการวิเคราะห์ประเภทกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ส่งเสริม(ร้อยละ 46.53) กลยุทธ์พัฒนา(ร้อยละ 35.42)

กลยุทธ์เร่งรัด(ร้อยละ 6.25) กลยุทธ์สนับสนุน(ร้อยละ 5.56) กลยุทธ์ปรับปรุง(ร้อยละ 2.75) กลยุทธ์สร้าง(ร้อยละ 2.08) และกลยุทธ์ขยาย(ร้อยละ 1.39)

ปัญหาการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่อง พบว่า การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์(ร้อยละ 93.75) มีระยะเวลาในการกำหนดกลยุทธ์น้อย(ร้อยละ 81.25) กลยุทธ์ที่ได้ยังขาดความสมบูรณ์(ร้อยละ 75.00) ขาดที่ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์กับระยะเวลาในการอบรมสั้น(ร้อยละ 71.88) และขาดการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด(ร้อยละ 53.13)

2.4 การกำหนดตัวชี้วัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนนำร่องทุกโรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์

การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเอง แต่อาศัยแนวคิดจากคณะวิทยากร(ร้อยละ 100.00) และจากการศึกษาเอกสาร(ร้อยละ 46.88)

ในขณะที่เดียวกันการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ โรงเรียนเป็นผู้กำหนดเองแต่อาศัยแนวคิดจากคณะวิทยากร(ร้อยละ 100.00) และจากการศึกษาเอกสาร(ร้อยละ 25.00)

เมื่อพิจารณาจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 304 ตัวชี้วัด ซึ่งจำแนกเป็นตัวชี้วัดผลผลิต จำนวน 160 ตัวชี้วัด(ร้อยละ 52.63) เนื่องจาก 1 กลยุทธ์บางโรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตมากกว่า 1 ตัวชี้วัด จึงส่งผลให้จำนวนตัวชี้วัดผลผลิตมากกว่าจำนวนกลยุทธ์ ในขณะที่ตัวชี้วัดผลลัพธ์มีจำนวน 144 ตัวชี้วัด(ร้อยละ 47.37) นั่นหมายความว่า กลยุทธ์แต่ละข้อมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ 1 ตัวชี้วัดควบคู่กันไป จำนวนตัวชี้วัดผลลัพธ์จึงเท่ากับจำนวนกลยุทธ์

ด้านการกำหนดค่าของตัวชี้วัด พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดค่าตัวชี้วัดคำว่า "จำนวน"(ร้อยละ 40.46) คำว่า "ร้อยละ"(ร้อยละ 32.57) ส่วนคำว่า"สัดส่วน" เป็นคำที่โรงเรียน ต่าง ๆ กำหนดเป็นค่าตัวชี้วัดน้อยที่สุด(ร้อยละ 7.57)

ปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดของโรงเรียนนำร่อง พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาคณะอบรรมวิทยากร ไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด รองลงมาคือ ไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด(ร้อยละ 93.75) วิทยากรที่ไม่ให้ความรู้ ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนดตัวชี้วัด(ร้อยละ 90.63) บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด(ร้อยละ 59.38)

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษา (ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน) มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาจากการฝึกอบรม และไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ถึงแม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่เป็นการเพียงพอเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ถือเป็นเรื่องใหม่ และที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการแนวใหม่ อีกทั้งระยะเวลาการอบรมสั้น ซึ่งคณะครูและ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เคยมีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน จึงยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ให้มากยิ่งขึ้นไปอีก เพื่อที่จะได้มีความรู้ และประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อ ๆ ไปให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้น

จากผลการวิจัย พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่องมีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบไปด้วยคณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ได้แก่ วิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ วิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และวิทยากรจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และจากปัญหาที่พบวิทยากรดังกล่าว ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งทีมวิทยากรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะกลุ่มบุคคลดังกล่าวถือว่าเป็นวิทยากรแกนนำที่จะถ่ายทอดความรู้และเทคนิควิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ นำผู้เข้าร่วมสัมมนาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน และการกำหนดตัวชี้วัด ถ้าหากทีมวิทยากรไม่มีความรู้ ขาดความชำนาญ เชี่ยวชาญในการวางแผนกลยุทธ์ จะส่งผลให้การวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ผิดพลาดไปได้ หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ และเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ยิ่งขึ้นไปอีก

ส่วนทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ได้แก่คณะครู ตัวแทนนักเรียนและตัวแทนจากชุมชน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนผู้นำชุมชน และตัวแทนผู้นำทางศาสนา จะเห็นได้ว่ากลุ่มบุคคลดังกล่าวที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น

กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา โดยทุกฝ่ายจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 16) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทุกขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผน

ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่โรงเรียนนำร่องจัดทำแผนกลยุทธ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายนั้นเป็นสิ่งดี และต้องเป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในระดับของการร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งองค์การ มิใช่เป็นเพียงการมีส่วนร่วมโดยรูปแบบเท่านั้น เช่น มีการตั้งคณะกรรมการแต่การตัดสินใจถูกครอบงำโดยผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายสถานศึกษา เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ผ่านการคัดเลือกผ่านการคิด การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นสิ่งที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และเป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายใน

ภารกิจหลักของโรงเรียนนำร่อง เน้นจัดการศึกษาให้กับเด็กปกติมากที่สุด ส่วนจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการและจัดการศึกษาให้กับเด็กที่มีความสามารถพิเศษมีการเน้นน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 20) ที่กล่าวว่าภารกิจหลักของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส

ด้านผลผลิตหลักของโรงเรียน คือ จัดบริการการศึกษาระดับประถมศึกษา จัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 22) ที่กล่าวว่าผลผลิตหลักของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือการจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

พบปัญหาในการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ทุกโรงเรียนไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตมีน้อย ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักไม่สมบูรณ์ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ภารกิจและผลผลิตหลัก และข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักมีความคลาดเคลื่อน

ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาที่พบเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ 1) การจัดการระบบข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เอื้อต่อการนำข้อมูลไปใช้ 2) บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ภารกิจและผลผลิตหลัก เพื่อให้กระบวนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษามีความชัดเจนสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการดังนี้

1. วางแผนรวบรวมข้อมูล
2. เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้ว เช่น เอกสารหลักฐานที่ปรากฏสภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา
3. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา
4. ตรวจสอบทบทวนความครอบคลุมความถูกต้องของข้อมูล

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 28) กล่าวว่าสภาพแวดล้อม ภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน จำแนกออกเป็นปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจ 4) ด้านการเมืองและกฎหมาย

สำหรับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็น โอกาสสนับสนุนการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 28) กล่าวว่าปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐจึงต้องยึดกฎระเบียบและบริหารจัดการ โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แสดงความคิดเห็น ให้ความร่วมมือด้าน ๆ แก่สถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ภายในชุมชน ซึ่งความสัมพันธ์เกี่ยวโยงระหว่างหมู่บ้าน วัด และโรงเรียน จะแยกจากกันไม่ได้เลยทีเดียว ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าวการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ได้จึงสอดคล้องกับวิถีชีวิตที่เป็นจริงในสังคมไทยทั้งจากอดีตและปัจจุบัน

สำหรับปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพบปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พวงรัตน์ เกษรแพทย์(2543: 198) ที่กล่าวว่าเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการศึกษาโดยตรง เนื่องจาก เศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรกล่าว คือ ผู้ที่กำหนด นโยบายจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า นโยบายที่กำหนดนั้นสอดคล้องกับแนวทางการทำงานที่ใช้ ทรัพยากรประหยัด แต่สามารถได้ประโยชน์มากที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งการกำหนดนโยบายดำเนินงาน ของแต่ละหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงกำลังงบประมาณของหน่วยงานด้วย จะเห็นว่าการจัดการศึกษาของ ชาติที่ประสบผลสำเร็จมากน้อยในแต่ละสถานการณ์นั้นมีสาเหตุที่สำคัญมาจากสภาพเศรษฐกิจของ ประเทศและเศรษฐกิจของประเทศเป็นเครื่องบ่งชี้ว่ารัฐจะสามารถลงทุนทางการศึกษาได้มากน้อยเพียง ใด เศรษฐกิจของบุคคลและครอบครัวก็เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคคลจะสามารถได้รับการศึกษาในระดับและ ประเภทที่ตนเองปรารถนาได้มากน้อยเพียงใด

ส่วนด้านสังคมและวัฒนธรรม สาเหตุที่สถานศึกษามองว่าเป็นอุปสรรคอาจจะมาจาก สาเหตุลักษณะของสังคมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการศึกษา ความแตกต่างของความเชื่อและค่านิยม กลุ่มอำนาจต่างๆ ในสังคมสิ่งเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการศึกษาทั้งสิ้น นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมด้าน สังคมเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการกำหนดนโยบาย เพราะการที่หน่วยงานหรือองค์กรใดจะ กำหนดนโยบายอย่างไรนั้น จะต้องคำนึงถึงสังคมและชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

ส่วนวัฒนธรรมที่สถานศึกษามองว่าเป็นอุปสรรค เพราะเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต ของบุคคลในสังคม เมื่อลักษณะของสังคมเปลี่ยนไปย่อมมีผลทำให้วัฒนธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไป ด้วย สำหรับการศึกษานับเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทยมี วัฒนธรรมเฉพาะของภูมิภาคและท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่นมีประเพณีที่แตกต่างกัน ลักษณะของสังคมไทย ดั้งเดิมเป็นสังคมอุปถัมภ์ซึ่งยังคงปรากฏให้เห็น ในขณะที่ภาวะการขยายตัวของวัฒนธรรมทุนนิยมและ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ทำให้สังคมไทยมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตร กรรมเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนอันเนื่องมาจากวัฒนธรรม เปลี่ยนไป

จากผลการวิจัยพบปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือทุก โรงเรียนมีปัญหาไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความ ชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและโรงเรียนมีระยะเวลาในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกน้อย จากประเด็นปัญหาที่พบผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดต่อเนื่องกัน

ประเด็นปัญหาหลักอยู่ที่ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่วนใหญ่เป็นคณะครูและตัวผู้บริหารสถานศึกษา ขาดความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขอมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นในลักษณะลูกโซ่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นจะต้องสร้างเสริมประสบการณ์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกให้กับบุคลากรโรงเรียนนาร่องให้มากยิ่งขึ้น

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทุกโรงเรียนได้รับผลกระทบจากปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้าน โครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการจากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวความคิด ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 32) กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษา สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา 2) ด้าน ผลผลิตและบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน 5) ด้านวัสดุทรัพยากร 6) ด้าน การบริหารจัดการ

สำหรับปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดแข็งของสถานศึกษาพบปัจจัยด้านโครงสร้าง และนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ และด้านบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า เหตุผลที่ปัจจัย ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษาเป็นจุดแข็งนั้นเพราะรูปแบบด้านโครงสร้างและนโยบาย สถานศึกษาเป็นรูปแบบที่ถูกกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมี รูปแบบโครงสร้างและนโยบายที่ชัดเจน ทำให้สถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นระดับปฏิบัติ สามารถปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ก่อให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรได้

ส่วนจุดอ่อนที่พบ คือ ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้อง กับข้อมูลจากรายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนามัลติมีเดียเพื่อการศึกษา(2541:40) ที่ระบุว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 31,171 โรงเรียน และมี นักเรียน 5,936,174 คน มีคอมพิวเตอร์ทั้งสิ้น 70,660 เครื่อง หรือเฉลี่ยโรงเรียนละมากกว่า 2 เครื่อง และ คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 84 คน จากผลงานวิจัยดังกล่าว สรุปว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีจำนวนโรงเรียนในสังกัดเป็นจำนวนมาก ทำให้รัฐไม่มี งบประมาณในการสนับสนุนการจัดซื้อ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี(คอมพิวเตอร์)ให้เพียงพอ กับความต้องการของโรงเรียน

พบปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดขาดบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการนิเทศ กำกับติดตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง จากสภาพปัญหาที่พบผู้วิจัยเห็นว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติซึ่งเป็นโรงเรียนรัฐนั้นถือเป็นเรื่องใหม่ บุคลากร(ครูและผู้บริหาร)ยังคงติดขัดกับแนวการปฏิบัติเดิมคือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกลัวว่าจะเกิดผลเสียกับตนเอง ส่วนปัญหาวิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความเชี่ยวชาญนั้นหน่วยงานต้นสังกัดอาจเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐ มาคอยเป็นวิทยากรที่ปรึกษาให้กับคณะวิทยากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินการนิเทศติดตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาเกิดศักยภาพยิ่งขึ้น

1.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนำร่องส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง รองลงมาอยู่ในสถานภาพไม่เอื้อแต่แข็ง และอยู่ในสถานภาพเอื้อแต่อ่อน ส่วนสถานภาพไม่เอื้อและอ่อนไม่มีสถานศึกษาใดที่อยู่ในสถานภาพนี้ จากข้อค้นพบผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากโรงเรียนนำร่องมีปัจจัยภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ซึ่งในปี พ.ศ. 2542 มีการปฏิรูปการศึกษา มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่เป็นกรอบในการพัฒนาการศึกษาและยังเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการก่อให้เกิดโอกาสสำหรับสถานศึกษา และในขณะที่ ปัจจัยภายในทั้ง 6 ด้าน เป็นจุดแข็งที่สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากรด้านการเงิน ด้านบริหารจัดการ จะมีเพียงแต่ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เท่านั้น ที่เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษา ดังนั้นสถานภาพของโรงเรียนนำร่อง ที่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง(stars) ควรที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายงานและสร้างความเจริญเติบโตให้กับสถานศึกษา

พบปัญหาในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา คือ มีปัญหาวิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพสถานศึกษา การให้คำแนะนำคณะแผนแต่ละด้านยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนกับปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพ

สถานศึกษา จากประเด็นปัญหาที่พบผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

- 1) บุคลากรขาดความรู้ 2) วิทยาการที่ให้ความรู้ขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวควรมีการส่งเสริมให้ความรู้และเสริมประสบการณ์ทั้งฝ่ายปฏิบัติซึ่งก็คือผู้บริหารและคณะครูที่ทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนฝ่ายที่ทำหน้าที่ให้ความรู้ซึ่งก็คือวิทยาการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรมีการให้ความรู้ในขั้นที่สูงขึ้นและเสริมประสบการณ์ให้กับคณะวิทยาการและจัดหาวิทยาการที่เลี้ยงเพื่อทำหน้าที่ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์

2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกโรงเรียน ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่องทุกโรงเรียน คือ ผู้บริหารและคณะครู รองลงมาคือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ส่วนวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง พบว่า กำหนดตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนจุดเน้นของวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกันจัดการศึกษาจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่น พัฒนาระบบการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุข และใช้เทคโนโลยีแหล่งวิทยาการในท้องถิ่นพัฒนาการศึกษา จากประเด็นการค้นพบผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนนาร่องกำหนดวิสัยทัศน์โดยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย(stakeholders) กับโรงเรียน และจากจุดเน้นของวิสัยทัศน์นั้นเป็นเพราะวิสัยทัศน์เป็นการบรรยายถึงสิ่งที่อยากเป็นในอนาคต เป็นการคิดไปข้างหน้า โดยปราศจากวิธีการที่จะบรรลุความสำเร็จอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคิดใหญ่และมีสายตาที่ยาวไกล (foresight) การมองดังกล่าวควรเป็นการมองอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ คือ มองภายใต้สมมติฐานที่เป็นจริงหรือความฝันที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงแล้วคาดการณ์ภาพอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งวิรุฑ มาชะสิรานนท์ (2541: 28) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการติดขัดกับรูปแบบเดิมๆ 3) ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร 4) การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถตลอดจนทักษะ 5) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธี

การเชิงระบบ 6) มีความเป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นความฝันที่อยู่บนองค์ประกอบของความเป็นจริง นอกจากนั้นชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ(2544:1) ยังกล่าวว่าลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน 2) ไม่คลุมเครือและต้องนำไปปฏิบัติได้ 3) มีความเป็นเลิศที่ทุกคนในองค์กรศรัทธาและเป็นวิสัยทัศน์เชิงบวก 4) ทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด

พบปัญหาการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง คือ ทุกโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ บุคลากรเข้าร่วมประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ไม่พร้อมเพรียงกัน และข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สมบูรณ์ จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ยังมีสาเหตุมาจากกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มคือ บุคลากรในสถานศึกษา และจากวิทยากร ซึ่งสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์(2539: 37) กล่าวว่าผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้อง 1) มองการณ์ไกล โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดประกอบกัน ได้มีโอกาสผ่านประสบการณ์มาก 2) เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม อย่างมีระบบ จากแนวความคิดดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนาร่อง ที่มีความรู้การกำหนดวิสัยทัศน์ มาจากการฝึกอบรมซึ่งเป็นการอบรมในระยะเวลาสั้นทำให้ผู้บริหารขาดความรู้ขาดประสบการณ์ ส่งผลให้การการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ที่เป็นระบบทำได้ไม่สมบูรณ์ เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนาร่อง ซึ่งถือเป็นโรงเรียนต้นแบบของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรมีการเสริมความรู้และเสริมประสบการณ์ให้กับบุคลากรของโรงเรียนนาร่องยิ่งขึ้นไปอีก โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือการศึกษาดูงานการกำหนดวิสัยทัศน์ของภาคเอกชน เพื่อที่บุคลากรของโรงเรียนนาร่องจะได้นำเอาความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับแก้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดให้กับโรงเรียนอื่นๆ อีกทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอันได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จะต้องมีส่วนร่วมกำหนด

2.2 การกำหนดพันธกิจ

จากผลการวิจัย พบว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง ทุกโรงเรียนมีการกำหนดพันธกิจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากสถานศึกษา ส่วนสาระสำคัญของพันธกิจ คือ 1) พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน 2) ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักเรียน และ 3) ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 56) ที่กล่าวว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

พบปัญหาการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนนาร่อง คือ การใช้ คำ สำนวนที่ใช้เขียนพันธกิจไม่รัดกุม พันธกิจที่ได้ยังไม่สามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของสถานศึกษา มีระยะเวลาในการกำหนดพันธกิจน้อย ผู้วิจัยเห็นว่าจากสภาพปัญหาที่พบแสดงว่าบุคลากรของโรงเรียนนาร่องยังขาดความคิดรวบยอด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเท่าที่ควร ส่งผลให้การกำหนดพันธกิจยังไม่สามารถบอกว่าสถานศึกษาจะทำอะไร เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรที่จะมีการให้ความรู้ ความเข้าใจ และกำหนดพันธกิจในระดับนโยบาย เพื่อให้โรงเรียนนาร่องได้มีกรอบในการกำหนดพันธกิจที่ไม่แคบและไม่กว้างเกินไป และชี้ให้เห็นถึงขอบเขตขององค์กร และสามารถปฏิบัติตาม พันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติต่อไป

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์

จากผลการวิจัย พบว่า เป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่องมีสาระสำคัญ คือ นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ส่วนลักษณะของเป้าประสงค์ คือ 1) สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน 2) เป้าประสงค์มีความเฉพาะเจาะจง และ 3) เป้าประสงค์ของโรงเรียน คือ ความคาดหวังที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษา จากข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 56) ที่กล่าวว่าเป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัด และนำสู่การปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

พบปัญหาการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่อง คือ ทุกโรงเรียนมีปัญหาเป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ รองลงมาคือ เป้าประสงค์ที่ได้ยังขาดความเฉพาะเจาะจง และความสำเร็จตามเป้าประสงค์ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง จากปัญหาที่พบผู้วิจัยเห็นว่า เพื่อให้เป้าประสงค์ของโรงเรียนนาร่องสามารถตอบคำถามที่ว่าใครจะได้ประโยชน์จากสถานศึกษาและแก้ปัญหาตามข้อค้นพบได้ โรงเรียนนาร่องควรกำหนดเป้าประสงค์ตามแนวความคิดของ Certo and Peter (1991 :77 อ้างในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2542 : 29) ที่กล่าวว่าเป้าประสงค์ขององค์กรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความพยายามที่จะทำให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรและการยอมรับร่วมกันของหัวหน้าหน่วยงานในองค์กร 2) ความยืดหยุ่นในการปรับตัวชีวิตความสำเร็จ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้โดยการกำหนด ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 4) ความจงใจโดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผล 5) ความเหมาะสมหรือความสอดคล้องในระยะยาวและระยะสั้น โดย

กำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งในระยะยาวและระยะสั้น อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกัน 6) ความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะต้องสื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคคลในองค์กร 7) ความสำเร็จที่สามารถไปถึงได้จริงในทางปฏิบัติโดยคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรในองค์กรที่สามารถจัดหาได้

2.4 การกำหนดผลผลิตหลัก

จากผลการวิจัยพบว่า ผลผลิตหลักของโรงเรียนนำร่องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ผลผลิตหลักครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 60) กล่าวว่า ผลผลิตหลักของสถานศึกษา หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนสถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมาย ผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดผลผลิตหลักของโรงเรียนนำร่องเป็นการกำหนดผลผลิตหลักตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ เนื่องจากโรงเรียนนำร่องเป็น หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินการจัดการศึกษาตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดไว้ และดำเนินการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 10 ที่ได้กำหนดหน้าที่ของผู้จัดการศึกษาไว้ว่า "การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บ ค่าใช้จ่าย" แต่มีเด็กบางคนขาดโอกาสที่จะได้รับการศึกษาและขาดโอกาสที่จะพัฒนาตนเองตามความสามารถ ส่งผลให้เกิดปัญหาทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาเด็กทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของสภาพร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ ภาษาและสภาพอื่นใด จะต้องหาวิธีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับเด็กทุกคนได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน

พบปัญหาการกำหนดผลผลิตหลักของโรงเรียนนาร่อง คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก ขาดเอกสาร หนังสือ ประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตหลัก การกำหนดผลผลิตหลักไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ และโรงเรียนไม่ได้จัดทำสารสนเทศเพื่อประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก จากปัญหาที่พบ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจาก 1) ตัวบุคลากรที่ยังไม่มีความพร้อม 2) แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดผลผลิตหลัก เพื่อให้การกำหนดผลผลิตหลักของสถานศึกษาใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด สถานศึกษาควรแก้ปัญหาจากสาเหตุของปัญหา คือ การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรและจัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการกำหนดผลผลิตหลัก

3. การกำหนดกลยุทธ์

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนาร่องมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของกรมสามัญศึกษา (2545: 87) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้สนองตอบและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร และเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร 3) กลยุทธ์ระดับโครงการเป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอะไร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ที่กำหนดตอบสนองกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ คือ นักเรียน บุคลากร โรงเรียนและชุมชน ส่วนทิศทางการกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่องเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและยังเป็นกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความมีจริยธรรม ความมีคุณธรรมเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่องสอดคล้องกับแนวความคิดของชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ(2544 :13-14) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ กลยุทธ์ที่ได้ผลควรมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1) วัตถุประสงค์ สิ่งที่ต้องการ แนวนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ลำดับของกิจกรรมหรือกำหนดการที่จะดำเนินงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมายตามกรอบนโยบายที่กำหนด 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร 3) กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ยากในการคาดการณ์และยากที่จะหยั่งรู้ จะต้องได้

มาจากการวิเคราะห์ตามหลักการเท่านั้น 4) กลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนกันทั่วทั้งองค์กร 5) เงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ คือ วัตถุประสงค์ต้องชัดเจนมุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

พบปัญหาการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง คือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ มีระยะเวลาในการกำหนดกลยุทธ์น้อย กลยุทธ์ที่ได้ยังขาดความสมบูรณ์ ขาดที่ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ กับระยะเวลาในการอบรมสั้น และขาดการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด จากปัญหาที่พบผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาที่พบเกิดจากตัวบุคลากรขาดความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ จึงทำให้กลยุทธ์ที่ได้ขาดความสมบูรณ์ อันเนื่องมาจากขาดที่ปรึกษา และยังขาดการร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าว โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดควรมีการประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่องมีจุดอ่อนน้อยที่สุดเพื่อที่โรงเรียนจะสามารถนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปจัดทำแผนปฏิบัติการ

4. การกำหนดตัวชี้วัด

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนาร่องกำหนดตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยที่โรงเรียนเป็นผู้กำหนดเองและอาศัยการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ตัวชี้วัดทั้งสองมีองค์ประกอบด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านเวลาและด้านต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 68) ที่กล่าวว่าการกำหนดตัวชี้วัดควรกำหนดทั้งตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์ ทั้งตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์ ต้องกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุด ตัวชี้วัดควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน ค่าเฉลี่ยซึ่งต้องครอบคลุมด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน นอกจากนั้นชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544: 57) ยังกล่าวว่าการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงรูปธรรมควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมาย และสถานที่ การจัดทำตัวชี้วัดต้องให้ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ตัวชี้วัดจะต้องมีจำนวนไม่มากเกินไป และจัดทำตัวชี้วัดด้วยความประหยัด ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะต่างๆ เช่น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน และค่าเฉลี่ย นอกจากนั้นไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545: 246) กล่าวว่าตัวชี้วัดที่ดีควรมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) สอดคล้องหรือตรงประเด็น สามารถพิจารณาได้จากความเที่ยงตรง คือ ตัวชี้วัดต้องครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการประเมิน ความเชื่อถือได้ ตัวชี้วัดต้องให้ค่าจากการวัดคงเส้นคงวา
- 2) ความเป็นรูปธรรม หมายความว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชัดเจนสามารถวัดได้เป็นตัวเลข
- 3) ความไว ตัวชี้วัดที่ดีต้องแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงแม้สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไม่มากก็ตาม
- 4) การยอมรับตัวชี้วัดที่ดีต้องได้รับ การยอมรับจากผู้ปฏิบัติและผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พบปัญหาในการจัดทำตัวชี้วัดของโรงเรียนนาร่อง คือ ปัญหาตัวบวกลากร ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด ไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดและบวกลากรไม่เห็นความสำคัญของตัวชี้วัด เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ควรจะมีการจัดการ อบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรเอกชนให้กับบวกลากรในสังกัดเพื่อจะได้นำเอาความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อที่จะทำให้ตัวชี้วัดของสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้สอดคล้องตรงประเด็น เป็นรูปธรรม และที่สำคัญเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1. แผนกลยุทธ์ที่โรงเรียนนาร่องจัดทำขึ้นนั้นเป็นการระดมความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีกลยุทธ์แต่ละด้าน ตลอดจนกลวิธีไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งนำกลยุทธ์ที่ได้ไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
2. โรงเรียนนาร่องยังมีปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาสภาพสถานศึกษา เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ซึ่งข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน ที่ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา เพื่อที่สถานศึกษาจะได้มีข้อมูลที่สมบูรณ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาหากสถานศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพิ่มเติมได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรกระตุ้น ส่งเสริม ให้บวกลากรในสังกัด เห็นความสำคัญ และตระหนักในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
5. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

การดำเนินงานของโรงเรียนนาร่อง เพื่อคอยช่วยเหลือในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

6. ควรมีการอนุมัติเงินงบประมาณในลักษณะเป็นเงินก้อน (Block Grant) ให้กับโรงเรียนนาร่องตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดและหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

7. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาได้มีงบประมาณในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

8. กลยุทธ์ที่ได้มีความหลากหลาย ตลอดจนมีกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สถานศึกษาควรจะต้องสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษา ให้ทุกคนมองเห็นทิศทางในการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนให้เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ

9. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจัดหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา เพื่อให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาในสังกัดในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการทำค่าของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนาร่อง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกับสังกัดกรมสามัญศึกษา

3. ควรทำการศึกษาสภาพและปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

- คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการวิจัย แนวทางการพัฒนามัลติมีเดียเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2541.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. MBA นอกห้องเรียน. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, 2536.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประโชค ชุมพล. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: นำอักษร, 2538.
- ประวิง คงสุคนธ์. แผนกลยุทธ์เพื่อการมัธยมศึกษาที่ก้าวไปกับกาลเวลา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, 2543.
- พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ไพโรจน์ คิ้วงวิเศษ. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- _____ . เทคนิคการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐบาล, ชุดโครงการจัดทำแผนพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัยในแผนพัฒนา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549). (อัดสำเนา).

วีรวัช มาณะศิริรานนท์. การพัฒนาวิสัยทัศน์หน้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2541.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
พัฒนาศึกษา, 2540.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. คู่มือการฝึกอบรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.
กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, 2545.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. คิด...เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็ช.เอ็น.กรุ๊ป, 2537.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2544.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, 2543.

สามัญศึกษา, กรม. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. เปิดเส้นทาง..ระบบงบประมาณใหม่ PBB.
กรุงเทพมหานคร: เจ.เอ็น.ที., 2544.

_____. PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1. กรุงเทพมหานคร:
การศาสนา, 2545. (เอกสารลำดับที่ 10).

_____. คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, 2545. (เอกสารลำดับที่ 9).

_____. ร่างแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. มปป. (อัดสำเนา).

สุพจ ทราชแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา : เทียนวัฒนา, 2545.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. การวางแผนกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนและระบบแผนงานในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: เอส ดี เพรส,
2538.

_____. การวางแผนกลยุทธ์. (อัดสำเนา). มิถุนายน 2537.

ภาษาอังกฤษ

Certo, Samuel C., Peter, J. Paul. **Strategic Management : Concepts and Applications.**
Singapore, McGraw Hill Inc., 1991.

Cope, Robert G. **Strategic Planning Management and Decision Making.** ERIC. ED 217 825. 1981.

Kaufman, Roger. A. **Mega Planning : Practical tools for organizational success.** USA :
Sage Publication, Inc. 2000.

Miller, Alex., and Dess, Gregory G. **Strategic Management.** 2th ed. McGraw-Hill, Inc.
1996.

Patrick J. Below, L. Morrisey and Betty L. Acomb. **The Executive Guide to Strategic Planning**. San Francisco : Jossey – Bass. 1987.

Strickland, Thomson. **Strategic Management**. Chicago: Times Mirror, Education Group, 1996.

William R.King and David I.Cleland. **Strategic planning and policy**. Canada: Van Nostrand Reinhold Ltd. 1978.

Web site

กระทรวงศึกษาธิการ http://www.moe.go.th/it_moe/report_it1.htm

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

<http://www.onpec.moe.go.th/pbb.htm>

[http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/
Produce/PlanONPEC/plan.htm](http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/Produce/PlanONPEC/plan.htm)

[http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/
Produce/Province/province.htm](http://www.onpec.moe.go.th/pbb_homepage/DetailPBB/Produce/Province/province.htm)

<http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ อธิการบดีประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นายสุเทพ ชิตยวงษ์ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
4. นายสมควร รุ่งเรือง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
5. นายมณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์

ผู้วิจัย

นายกานต์ เสกขุนทด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนนาร่องการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ชื่อโรงเรียน.....กลุ่มโรงเรียน.....

ตำบล.....สพอ.....สพจ.....

วัน เดือน ปี.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....ถึงเวลา.....

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่
 ผู้อำนวยการ อื่นๆ

4. อายุราชการที่ตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี มากกว่า 15 ปี

5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ท่านได้รับมาโดย

- การศึกษาในสถาบันทางการศึกษา
 การฝึกอบรม จัดโดย.....
 ศึกษาด้วยตนเอง
 อื่น ๆ

6. ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

- ไม่มี
 มีประสบการณ์มาแล้ว จำนวน.....ปี

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนนำร่องการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การกำหนดสถานภาพสถานศึกษา

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ โรงเรียนของท่านมีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ

แนวคำตอบ

คณะผู้บริหาร(ผู้บริหาร,ผช.,หน.สายชั้น,อื่นๆ) ประกอบด้วย.....

.....

คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ประกอบด้วย.....

.....

ทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาประกอบด้วย

.....

ตัวแทนจากชุมชน ประกอบด้วย.....

.....

อื่นๆ.....

2. จากการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา อะไรที่เป็น**ภารกิจหลัก**ของโรงเรียน

แนวคำตอบ

จัดการศึกษาให้กับ.....

ให้บริการการศึกษา ได้แก่.....

บริการข้อมูลข่าวสารให้กับชุมชน ได้แก่.....

ให้ความร่วมมือกับชุมชน/องค์กรต่างๆ ในด้าน.....

อื่นๆ.....

3. จากการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของสถานศึกษา อะไรที่เป็น**ผลผลิตหลัก**ของโรงเรียน

แนวคำตอบ

จัดการศึกษาให้กับ.....

การจัดบริการการศึกษา ระดับ.....

หลักสูตรขั้นพื้นฐาน จัดทำโดย.....

หลักสูตรท้องถิ่น จัดทำโดย.....

อื่นๆ.....

4. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

5. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา

แนวคำตอบ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่.....

.....

ด้านเทคโนโลยี ได้แก่.....

.....

ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่.....

.....

ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่.....

.....

ด้านหลักการและอุดมการณ์ของชุมชน ได้แก่.....

.....

ด้านอื่นๆ.....

6. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยใดที่เป็นโอกาส ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจขยายการดำเนินงานและพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น

แนวคำตอบ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม เหตุผล.....

.....

ด้านเทคโนโลยี เหตุผล.....

.....

ด้านเศรษฐกิจ เหตุผล.....

.....

ด้านการเมืองและกฎหมาย เหตุผล.....

.....

ด้านหลักการและอุดมการณ์ของชุมชน ได้แก่.....

.....

ด้านอื่นๆ.....

7. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณภาพ

แนวคำตอบ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม เหตุผล.....

.....

ด้านเทคโนโลยี เหตุผล.....

.....

ด้านเศรษฐกิจ เหตุผล.....

.....

ด้านการเมืองและกฎหมาย เหตุผล.....

.....

ด้านหลักการและอุดมการณ์ของชุมชน ได้แก่.....

.....

ด้านอื่นๆ.....

8. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

9. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

แนวคำตอบ

ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ได้แก่.....

.....

ด้านผลผลิตและการบริการ ได้แก่.....

.....

ด้านบุคลากร ได้แก่.....

.....

ด้านการเงิน ได้แก่.....

.....

ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ได้แก่.....

.....

ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่.....

ด้านความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร ได้แก่.....

ด้านอื่นๆ ได้แก่.....

10. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ปัจจัยใดบ้างที่เป็น**จุดแข็ง** ของสถานศึกษา

แนวคำตอบ

ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ได้แก่.....

ด้านผลผลิตและการบริการ ได้แก่.....

ด้านบุคลากร ได้แก่.....

ด้านการเงิน ได้แก่.....

ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ได้แก่.....

ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่.....

ด้านความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร ได้แก่.....

ด้านอื่นๆ ได้แก่.....

11. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ปัจจัยใดบ้างที่เป็น**จุดอ่อน** ของสถานศึกษา

แนวคำตอบ

ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา ได้แก่.....

ด้านผลผลิตและการบริการ ได้แก่.....

ด้านบุคลากร ได้แก่.....

ด้านการเงิน ได้แก่.....

- ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ได้แก่.....
-
- ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่.....
-
- ด้านความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร ได้แก่.....
-
- ด้านอื่นๆ ได้แก่.....
-

12. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการทำงาน
งานของสถานศึกษา**มากที่สุด**

แนวคำตอบ

- ด้านสังคมและวัฒนธรรม (เหตุผล).....
-
- ด้านเทคโนโลยี (เหตุผล).....
-
- ด้านเศรษฐกิจ (เหตุผล).....
-
- ด้านการเมืองและกฎหมาย (เหตุผล).....
-
- ด้านหลักการอุดมการณ์ของชุมชน(เหตุผล).....
-
- ด้านอื่นๆ.....
-

14. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการทำงาน
งานของสถานศึกษา**น้อยที่สุด**

แนวคำตอบ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (เหตุผล).....

ด้านเทคโนโลยี (เหตุผล).....

ด้านเศรษฐกิจ (เหตุผล).....

ด้านการเมืองและกฎหมาย (เหตุผล).....

ด้านหลักการอุดมการณ์ของชุมชน(เหตุผล).....

ด้านอื่นๆ.....

15. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายในปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา**มากที่สุด**

แนวคำตอบ

ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา (เหตุผล).....

ด้านผลผลิตและการบริการ (เหตุผล).....

ด้านบุคลากร (เหตุผล).....

ด้านการเงิน (เหตุผล).....

ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี (เหตุผล).....

ด้านการบริหารจัดการ (เหตุผล).....

ด้านความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร (เหตุผล).....

ด้านอื่นๆ ได้แก่.....

16. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายในปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา น้อยที่สุด

แนวคำตอบ

- ด้านโครงสร้างและนโยบายสถานศึกษา (เหตุผล).....
-
- ด้านผลผลิตและการบริการ (เหตุผล).....
-
- ด้านบุคลากร (เหตุผล).....
-
- ด้านการเงิน (เหตุผล).....
-
- ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี (เหตุผล).....
-
- ด้านการบริหารจัดการ (เหตุผล).....
-
- ด้านความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร (เหตุผล).....
-
- ด้านอื่นๆ ได้แก่.....
-

17. จากการประเมินสถานภาพสถานศึกษา โรงเรียนของท่าน อยู่ในสถานภาพใด

แนวคำตอบ

- เอื้อและแข็ง (เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยนอกหรือใน).....
-
- เอื้อแต่อ่อน (เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยนอกหรือใน).....
-
- ไม่เอื้อแต่แข็ง (เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยนอกหรือใน).....
-
- ไม่เอื้อและอ่อน (เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยนอกหรือใน).....
-
- อื่นๆ.....
-

18. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

กำหนดทิศทางการศึกษา

19. โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างไร(ขอคู่อเอกสารก่อนสัมภาษณ์)

แนวคำตอบ

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง วิธีกำหนด.....

.....

คณะครูร่วมกันกำหนด วิธีกำหนด.....

.....

ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนด วิธีกำหนด.....

.....

ลอกแบบมาจากองค์กรอื่น องค์กร.....

.....

กำหนดตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด วิธีกำหนด.....

.....

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีกำหนด.....

.....

อื่น ๆ

20. การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ จากองค์ประกอบเรื่องใดบ้าง(ขอคูเอกสารก่อนสัมภาษณ์)

แนวคำตอบ

- เหตุผลจากภารกิจหลัก
- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
- จุดเด่นของสถานศึกษา
- กลุ่มเป้าหมายที่ขอรับบริการจากสถานศึกษา
- บริการที่สถานศึกษาจัดให้กับกลุ่มเป้าหมาย
- ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งหวัง ปรัชญาสถานศึกษา
- อื่นๆ

22. การกำหนดพันธกิจ โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

23. โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ มีลักษณะอย่างไร

แนวคำตอบ

- มีความเฉพาะเจาะจง
- สามารถวัดได้
- ความคาดหวังที่สถานศึกษาจัดบริการการศึกษา
- มีกรอบระยะเวลา
- สอดรับพันธกิจ
- เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- มีความยืดหยุ่น
- อื่นๆ

24. การกำหนดเป้าประสงค์ โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

25. โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลัก ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มใดบ้าง

แนวคำตอบ

- นักเรียนปกติ ได้แก่.....
- นักเรียนด้อยโอกาส ได้แก่.....
- นักเรียนพิการ ได้แก่.....
- นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้แก่.....
- อื่น ๆ

26. ผลผลิตหลักที่โรงเรียนกำหนดขึ้นครอบคลุมตัวชี้วัดด้านใดบ้าง

- ด้านปริมาณ ได้แก่.....
- ด้านคุณภาพ ได้แก่.....
- ด้านเวลา ได้แก่.....
- ด้านต้นทุน ได้แก่.....
- ด้านอื่นๆ ได้แก่.....

27. การกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลัก โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

28. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา ระดับใดบ้าง (ดูเอกสารประกอบก่อนสัมภาษณ์)

แนวคำตอบ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร จำนวน.....ข้อ
- กลยุทธ์ระดับแผนงาน จำนวน.....ข้อ
- กลยุทธ์โครงการ จำนวน.....ข้อ

29. กลยุทธ์สถานศึกษา(องค์กร,แผนงาน,โครงการ)ที่โรงเรียนของท่านจัดทำตอบสนองกลุ่มผู้รับผลประโยชน์กลุ่มใดบ้าง(ดูเอกสารประกอบก่อนการสัมภาษณ์)

แนวคำตอบ

- นักเรียน ได้แก่.....
- บุคลากรทางการศึกษา ได้แก่.....
- สถานศึกษา
- ชุมชน ได้แก่.....
- อื่น ๆ

30. กลยุทธ์สถานศึกษา(องค์กร,แผนงาน,โครงการ) ที่โรงเรียนจัดทำมีการกำหนดทิศทาง อะไรบ้าง (ดูเอกสารประกอบก่อนสัมภาษณ์)

แนวคำตอบ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต(เอื้อและแข็ง) | <input type="checkbox"/> กลยุทธ์ความมั่นคง(เอื้อแต่อ่อน) |
| <input type="checkbox"/> ขยาย | <input type="checkbox"/> ส่งเสริม |
| <input type="checkbox"/> พัฒนา | <input type="checkbox"/> ปรับปรุง |
| <input type="checkbox"/> ส่งเสริม | <input type="checkbox"/> เร่งรัด |
| <input type="checkbox"/> กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ(ไม่เอื้อแต่แข็ง) | <input type="checkbox"/> กลยุทธ์การตัดทอน(ไม่เอื้อและอ่อน) |
| <input type="checkbox"/> ชะลอ | <input type="checkbox"/> ยุบเลิก |
| <input type="checkbox"/> ปรับปรุง | <input type="checkbox"/> รวมกับโรงเรียนอื่น |

31. โรงเรียนของท่านมีการนำกลยุทธ์สถานศึกษาที่จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติหรือไม่

แนวคำตอบ

- ไม่มี เพราะ.....
-
- มี อย่างไร.....
-
-

32. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

การกำหนดตัวชี้วัด

33. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลผลิต โรงเรียนของท่านกำหนดเองหรือไม่

แนวคำตอบ

โรงเรียนกำหนดเอง โดยอาศัยหลักการแนวคิด

BSC

KPI

BSC&KPI

อื่นๆ.....

โรงเรียนไม่ได้กำหนด กำหนดโดย.....

34. กำหนดดัชนีชี้วัดผลผลิตโรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

35. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ โรงเรียนของท่านกำหนดเองหรือไม่

แนวคำตอบ

โรงเรียนกำหนดเอง โดยอาศัยหลักการแนวคิด

BSC

KPI

BSC&KPI

อื่นๆ.....

โรงเรียนไม่ได้กำหนด กำหนดโดย.....

36. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์โรงเรียนของท่าน มีปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

แบบวิเคราะห์เอกสาร

เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำบ
 ประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การศึกษาสภาพสถานศึกษา

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์

ไม่มี

มี ประกอบด้วย.....

2. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มี

มี เขียนไว้อย่างไร.....

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและจัดทำประเด็นสำคัญ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มี

มี ครอบคลุมปัจจัยด้าน

สังคมและวัฒนธรรม

เทคโนโลยี

เศรษฐกิจ

การเมืองและกฎหมาย

หลักการอุดมการณ์ของชุมชน

อื่นๆ.....

สถาบันวิจัยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและจัดทำประเด็นสำคัญ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ครอบคลุมปัจจัยด้าน
- โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา
 - ผลผลิตและการบริการ
 - วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี
 - การบริหารจัดการ
 - บุคลากร
 - ประสิทธิภาพทางการเงิน
 - ความสัมพันธ์ภายในของบุคลากร
 - อื่นๆ.....

3. การประเมินสภาพสถานศึกษาที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี สถานภาพสถานศึกษา
- เอื้อและแข็ง
 - เอื้อแต่อ่อน
 - ไม่เอื้อแต่แข็ง
 - ไม่เอื้อและอ่อน

การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

4. การจัดทำวิสัยทัศน์ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ข้อความวิสัยทัศน์.....

5. การจัดทำพันธกิจ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ข้อความพันธกิจ.....

6. การจัดทำเป้าประสงค์ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ข้อความเป้าประสงค์.....
-
-

7. การจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลัก ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ข้อความเป้าหมายผลผลิตหลัก.....
-
-

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

8. การจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบในกลุ่ม
- นักเรียน
- ครู/บุคลากร
- สถานศึกษา
- ผู้ปกครอง/ชุมชน
- อื่นๆ.....

9. การจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ไม่มี
- มี ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ในกลุ่ม
- นักเรียน
- ครู/บุคลากร
- สถานศึกษา
- ผู้ปกครอง/ชุมชน
- อื่นๆ.....

10. การจัดทำกลยุทธ์ระดับโครงการ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มี

มี ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิตในกลุ่ม

นักเรียน

ครู/บุคลากร

สถานศึกษา

ผู้ปกครอง/ชุมชน

อื่นๆ.....

การกำหนดตัวชี้วัด

11. ตัวชี้วัดผลผลิต ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มี

มี

12. การจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มี

มี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**

จังหวัดกระบี่

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
อนุบาลกระบี่	ภายในปี 2549 โรงเรียนอนุบาลกระบี่จะเป็นโรงเรียนชั้นนำในระดับประเทศ
บ้านห้วยพลู	ภายในปี 2549 โรงเรียนจัดการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเน้นทักษะความรู้ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุขพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอน บุคลากรได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชน
บ้านถ้ำโกบ	นักเรียนมีความเป็นเลิศทางปัญญา ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้สู่เกณฑ์มาตรฐานสืบสานวัฒนธรรมไทย
บ้านบงเกล้าห้อง	นักเรียนทุกคนผ่านเกณฑ์มาตรฐานโดยกระบวนการปฏิรูปการศึกษาและการใช้เทคโนโลยีภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชน
วัดเขาค้อ	คุณภาพการศึกษาเป็นเยี่ยม ด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ภายใต้การร่วมใจของทุกฝ่าย
ชุมชนบ้าน อ่าวลึกเหนือ	โรงเรียนบ้านอ่าวลึกเหนือจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ภายใต้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการตามมาตรฐานวิชาชีพและการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น
อ่าวลึก	โรงเรียนอ่าวลึกจะเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญาเลิศ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้แหล่งวิทยากร เทคโนโลยีในโรงเรียน และท้องถิ่นรวมทั้งพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพ
อุตรกิจ	โรงเรียนอุตรกิจเป็น โรงเรียนแห่งการปฏิรูปการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
ชุมชนบ้านบวกครกน้อย	โรงเรียนร่วมกับชุมชนจัดการศึกษา พัฒนาคุณภาพได้มาตรฐาน สืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
วัดช่างเคี่ยน	ภายในปี 2549 โรงเรียนวัดช่างเคี่ยนเป็นแหล่งการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีล้านนา นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมเด่น เมื่อเรียนจบชั้นสูงสุดของโรงเรียนสามารถใช้ความรู้และทักษะวิชาชีพ คอมพิวเตอร์ประกอบอาชีพได้
อนุบาลเชียงใหม่	มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผสานภูมิปัญญาไทยก้าวไกลเทคโนโลยี สรรพสุนทรีย์ให้ก่อเกิด สร้างความเป็นเลิศด้านวิชาการ
พุทธิโสภณ	โรงเรียนพุทธิโสภณ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม และคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
คำเที่ยงอนุสรณ์	โรงเรียนคำเที่ยงอนุสรณ์ เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้ตามจุดหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่ดีตามที่สังคมคาดหวังมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ เทคโนโลยีเป็นดีเด่นด้านศิลปวัฒนธรรมไทยใส่ใจในสิ่งแวดล้อม
วัดร่องอ้อ	โรงเรียนวัดร่องอ้อจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยึดเด็กเป็นสำคัญ พัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปกับองค์ความรู้มุ่งหวังให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข รู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมรักและหวงแหน ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นด้วยความสามารถของครูมืออาชีพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและเทคโนโลยีภายใต้ความร่วมมือของชุมชน
บ้านเชิงดอย	นักเรียนของโรงเรียนบ้านเชิงดอย เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ รู้รักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และภูมิใจในความเป็นไทย
สังวาลย์วิทยา	นักเรียนมีความสามารถใช้ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ภาษาไทย ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน เด่นด้านงานปักผ้าด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สืบสานวัฒนธรรมไทย อาศัยความร่วมมือจากชุมชน

จังหวัดนครนายก

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
บ้านดอนกลาง	มุ่งเน้นจัดการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึงนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
วัดโพธิ์	โรงเรียนวัดโพธิ์ให้การศึกษาระดับพื้นฐานภาคบังคับอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณธรรมตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษามีทักษะวิชาชีพขั้นพื้นฐาน มีคุณค่าคุณธรรม ใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ ครูมีมาตรฐานวิชาชีพ ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา
วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เขียนคล่อง ในวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ มีทักษะในการคิดคำนวณ มีความเป็นเลิศในการใช้คอมพิวเตอร์ ครูเป็นครูมืออาชีพ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
อนุบาลนครนายก	โรงเรียนอนุบาลนครนายก มุ่งจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตรเน้นการใช้คอมพิวเตอร์และนวัตกรรมเป็นสื่อในการแสวงหาความรู้และใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร พัฒนาคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเสริมสร้างวินัยนักเรียน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรภายในปีการศึกษา 2547
วัดเอี่ยมประดิษฐ์	โรงเรียนมุ่งมั่นจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บริการแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้ภูมิปัญญา เทคโนโลยี ประเมินผลจากสภาพจริง ครูอบรมวิจัยแก้ปัญหา นำพาตนเองครูมืออาชีพ จัดภูมิทัศน์เป็นระเบียบสวยงาม
วัดสันตยาราม	โรงเรียนเป็นแกนนำการสอนคอมพิวเตอร์ มีความพร้อมในทุกด้านที่เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา บุคลากรมีคุณธรรม มุ่งมั่นใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ที่จะผลิตนักเรียนให้เป็นคนดีด้านคุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมในสังคมอย่างสันติสุข คนเก่งด้านภาษา วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ ศิลปกีฬา คอมพิวเตอร์ ตามความถนัด ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข รักและหวงแหนศิลปวัฒนธรรมและภูมิใจในความเป็นไทย
วัดทองย้อย	นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโดยเน้นภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย รักความเป็นไทย มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
ชุมชนบ้านวังไทร	ผู้เรียนมีคุณภาพ โรงเรียนได้มาตรฐาน บุคลากรและบริหารจัดการเน้นกระบวนการเรียนรู้ คู่คุณธรรม นำเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้สู่สถานศึกษา ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของทีมการศึกษาวิชาการก้าวหน้าทันสมัย อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
โชคชัยพรหมบุตร	โรงเรียน โชคชัยพรหมบุตรบริหารเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพทางการศึกษา
บ้านโนนทะยุง	นักเรียนโรงเรียนบ้าน โนนทะยุงจะเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นเลิศทางวิชาการ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
บ้านสระมะค่า	พัฒนาการศึกษาของนักเรียน ให้มีคุณภาพ ได้ระดับมาตรฐาน และเต็มตาม ศักยภาพของผู้เรียน
บ้านหนองบุนนาก	โรงเรียนบ้านหนองบุนนาก ได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน เต็มตามศักยภาพ มี คุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบสูง มีความรู้และทักษะตามมาตรฐาน การศึกษา มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรง ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การศึกษาและยอมรับว่าเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพ
สมบุญวัฒนา	ภายในปี 2549 โรงเรียนสมบุญวัฒนาเป็นหนึ่งในจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี บุคลากรและนักเรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
บ้านปอพราน	นักเรียนมีความเป็นเลิศทางปัญญา น่าใจดี ครุมีคุณธรรมภูมิทัศน์โรงเรียนงดงาม ชุมชนเกื้อหนุนการศึกษาทุกคนมีความภาคภูมิใจ
บ้านละกอ	ภายในปี 2549 โรงเรียนบ้านละกอ จะเป็นโรงเรียนที่มีความเป็นหนึ่งด้านการ บริการเด็กทุกคนได้รับการศึกษาเท่าเทียมกัน เด็กมีคุณภาพได้มาตรฐาน สถาน ศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ ครูได้รับการพัฒนา ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
ชุมชนวัดรวง	ภายในปี 2549 โรงเรียนชุมชนวัดรวง ปฏิรูปทั้งระบบได้คุณภาพมาตรฐานการ ศึกษา จัดโครงสร้างบริหารการจัดการ ได้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา โดยความร่วมมือของทุกฝ่ายบุคลากรพัฒนากระบวนการเรียนการสอน เน้นผู้ เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มีคุณลักษณะพึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พันธกิจของโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จังหวัดกระบี่

โรงเรียน	พันธกิจ
อนุบาลกระบี่	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ประหยัด อุตุน มีความเมตตาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมนักเรียนให้มีความเป็นเลิศด้านต่างๆ มีความ สามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์มีวิจารณญาณมีความคิดสร้างสรรค์ ไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีสุขนิสัย มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยตามศิลปะคนตรี และกีฬา ปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกสาขาวิชา พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินจากบุคคลภายนอก พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม
บ้านห้วยพลู	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีการประกันคุณภาพภายใน เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก พัฒนากระบวนการบริหารจัดการ โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมรู้ ร่วมคิด ร่วมกระทำและร่วมรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่าง พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
อุดรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาบุคลากรสู่มาตรฐานวิชาชีพ เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
บ้านถ้ำโกบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2. พัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านเข้าสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3. พัฒนาศักยภาพของครูให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะการเรียนการสอนให้ทันต่อเทคโนโลยี 4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ 6. พัฒนากระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ชุมชน 7. และองค์กรท้องถิ่นอย่างมีระบบให้มีประสิทธิภาพ 5. พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในให้เป็นแหล่งเรียนรู้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7. พัฒนานักเรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาได้ 8. พัฒนาสุขภาพอนามัย นักเรียนให้มีความสมบูรณ์ 9. พัฒนาการบริการช่วยเหลือผู้เรียนให้มีความพร้อมในการศึกษา
บ้านบงแก้วห้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานโดยเน้น คุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความสามารถ ในการวิเคราะห์สังเคราะห์ มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นและมีสุขนิสัย สุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพ 2. พัฒนาครูผู้สอนให้มีศักยภาพสูงสุดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี วิทยาการและจัดสิ่งแวดล้อมภายใน โรงเรียนให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน 5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยปรับปรุงการนิเทศภายในและจัดระบบ ข้อมูลสารสนเทศ 6. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ โรงเรียน

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
วัดเขาต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 2. ประกันคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก 3. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น 4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่มาตรฐานวิชาชีพ 5. พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6. พัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
ชุมชนบ้านอ่าวลึกเหนือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถด้านทักษะและกระบวนการคิด มีคุณธรรม จริยธรรม มีสุขภาพกายสุขภาพจิต ที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐาน 2. พัฒนาและส่งเสริมครูผู้สอนให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. พัฒนาและขยายแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 4. พัฒนาระบบบริหารและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์การนิเทศก์ติดตามผลให้มีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา
อ่าวลึก	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนารูปแบบและแนวทางการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ 2. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ เต็มศักยภาพและมีความสุข 3. ปรับสภาพภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. พัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา 5. ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศ

จังหวัดเชียงใหม่

โรงเรียน	พันธกิจ
ชุมชนบ้านบวกครกน้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ คู่คุณธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีทักษะการใช้เทคโนโลยีและวิชาชีพในการเรียนการสอน 2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน 3. ระดมทรัพยากรจากชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา 4. ปลุกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึง 5. พัฒนาสื่อ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ สาธารณูปโภคสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพปลอดภัยและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ 6. พัฒนาระบบบริหาร และการจัดการให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา 7. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียน วัด และชุมชนอย่างต่อเนื่อง
วัดช่างเคี่ยน	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาครูผู้สอนให้จัดกระบวนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ 2. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้และทักษะวิชาการ วิชาชีพตามมาตรฐานการศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม เรียนรู้แก่นักเรียนที่พึงประสงค์ สามารถคิดวิเคราะห์ใช้วิจารณญาณแก้ปัญหาชีวิตได้ 3. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ เน้นความ ภาคภูมิใจศิลปวัฒนธรรมประเพณีล้านนา 4. พัฒนาสื่อ วัสดุ เทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัยเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 5. พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพ เน้นการนำไปใช้ประโยชน์ 6. ส่งเสริมให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
พุทธโศภน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศให้นักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วม 3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
อนุบาลเชียงใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาโรงเรียนเป็นผู้นำในด้านการจัดการเรียนการสอน 2. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณภาพในด้านสุนทรีย์ทางดนตรี 3. พัฒนาการเป็นต้นแบบของการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมศึกษา 4. ส่งเสริมและพัฒนาครูและนักเรียนให้มีจริยธรรม คุณธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนตามวิถีทางประชาธิปไตย 5. ส่งเสริมและพัฒนาครู นักเรียนให้มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ โสตทัศนูปกรณ์ ภาษาต่างประเทศและการจัดการ 6. ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความรักท้องถิ่นประเทศชาติ สืบสานวัฒนธรรมและภูมิใจในความเป็นไทย 7. พัฒนาโรงเรียนให้พร้อมที่รับการประเมิน เพื่อการประกันคุณภาพสถานศึกษา 8. ส่งเสริมและพัฒนาครูและนักเรียนให้ดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชนและป้องกันตนเอง
คำเที่ยงอนุสรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เด็กทุกคนเป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ 2. ส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น หลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสม 3. พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนและบุคลากรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 4. ส่งเสริมให้องค์กรและบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
วัดร่องอ้อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ 2. พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน 3. พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น 5. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 7. ปลูกฝังนักเรียนให้รักและหวงแหน ศิลปวัฒนธรรมประเพณีล้านนา 8. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นใช้ใน โรงเรียน 9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
บ้านเชิงคอย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปลุกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรม 2. พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 3. พัฒนาระบบการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ 5. พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะในการทำงาน 6. ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
สังวาลย์วิทยา	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 2. พัฒนานักเรียนให้มีทักษะคณิตศาสตร์ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3. พัฒนานักเรียนให้มีพื้นฐานทางวิชาชีพโดยเฉพาะการปักผ้า 4. พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพ 5. พัฒนาโรงเรียนเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน 6. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา 7. สืบสานวัฒนธรรมไทย นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษา 8. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแก่นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน 9. ประสานความร่วมมือกับชุมชน

จังหวัดนครนายก

โรงเรียน	พันธกิจ
บ้านดอนกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม 2. พัฒนาบุคลากรตามแนวปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสู่ครูมืออาชีพ 3. จัดหาสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ 5. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการดำเนินงานของโรงเรียน

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
วัดโพธิ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กวัยเรียนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 2. พัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 3. พัฒนาครูเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ 4. จัดระบบบริหารจัดการ การศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ
วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดียิ่ง 2. ส่งเสริมการฝึกทักษะการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ 3. ส่งเสริมทักษะกระบวนการคิดคำนวณ 4. ส่งเสริมระบบการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5. พัฒนาครูเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ 6. สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
อนุบาลนครนายก	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา 2. มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักหวงแหนความเป็นไทย มีความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์มีเหตุผลสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ รักการทำงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3. มีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรทางการศึกษา ตลอดจนให้มีวุฒิการศึกษาและตำแหน่งที่สูงขึ้น
วัดทองย้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา โดยเน้นภาษาไทยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อังกฤษ คอมพิวเตอร์ 2. พัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมรักความเป็นไทย 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. พัฒนาบุคลากรไปสู่มาตรฐานวิชาชีพ 5. ส่งเสริมการบริหารจัดการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
วัดเอี่ยมประดิษฐ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนให้ครูได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้นักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 2. จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การใช้ภูมิปัญญา สถานประกอบการและแหล่งเรียนรู้ โดยชุมชนมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน แลชุมชน 3. สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ เพื่อนำมาวิจัยแก้ไขปัญหา ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4. จัดภูมิทัศน์ อาคารเรียน เป็นระเบียบสวยงามเพื่อเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 5. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6. ส่งเสริมให้ครูนำสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้ใน การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น 7. จัดหา จัดซื้อ ผลิต คอมพิวเตอร์ สื่อ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 8. ปรับปรุงการวัดผลประเมินผล จากสภาพที่แท้จริงโดยใช้แฟ้มสะสมงาน
วัดสันตยาราม	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการศึกษาโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตามแนวการปฏิรูป 2. ส่งเสริมให้นักเรียนมีการศึกษาค้นคว้าวิชาการคอมพิวเตอร์อย่างทั่วถึงและบริการชุมชน 3. ส่งเสริมการพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพสู่เกณฑ์มาตรฐาน 4. ส่งเสริมการพัฒนานักเรียน โดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปที่มุ่งเน้นเก่งตามความถนัดเฉพาะด้านและการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม การครองตนพันภัยสารเสพติด และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ความเป็นไทย เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
ชุมชนบ้านวังไทร	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาการจัดหาสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอ เหมาะสม กับความต้องการ ครู ผู้เรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า 2. ส่งเสริมบุคลากร อบรมเชิงปฏิบัติการ ให้พัฒนาความรู้ทักษะในการนำสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน บุคลากรมีคุณภาพ 3. พัฒนาตนตามศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ 4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยในตนเองมีการศึกษาที่พัฒนาเป็นพื้นฐาน ในการอยู่ร่วมกันในสังคม อย่างมีความสุข มีผลสัมฤทธิ์ทาง 5. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษา และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวัดผลประเมินผลจากสภาพความเป็นจริง โดยแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครู ผู้เรียนได้รับความรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียน การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียน	พันธกิจ
โชคชัยพรหมบุตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. พัฒนาครูให้เป็นครูมาตรฐานวิชาชีพ 3. ดำเนินการประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 4. พัฒนาหลักสูตร นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ ในชุมชนมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ให้มีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา
บ้านโนนทะยุง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพสมบูรณ์ทางด้านร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา 2. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 3. พัฒนาคณาจารย์ให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
บ้านสระมะค่า	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สนับสนุนให้ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบัน สนับสนุนเผยแพร่การประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา ส่งเสริม จัดหา เทคโนโลยีทางการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษา
บ้านหนองบุนนาก	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน เต็มตามศักยภาพด้วยวิธีการที่หลากหลายให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นพลเมืองดี ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความสะอาดร่มรื่นเป็นธรรมชาติและมีความปลอดภัย พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น
สมบูรณวัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมครูและนักเรียน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาโรงเรียนให้สะอาดเป็นระเบียบ น่าดู น่าเรียนและมีสิ่งแวดล้อมที่ดี พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
บ้านปอพราน	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมนักเรียน พัฒนาครูมีคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาโรงเรียนให้สะอาดเป็นระเบียบ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน มีความร่มรื่นและมีสิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นที่ยอมรับของชุมชน ประสานชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

โรงเรียน	พันธกิจ
บ้านละกอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น
ชุมชนวัดรวง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 2. พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 3. จัดระบบบริหารการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดย ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เป้าประสงค์ของโรงเรียนนําร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จังหวัดกระบี่

โรงเรียน	เป้าประสงค์
อนุบาลกระบี่	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ประหยัด อดทน มีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเพื่อส่วนรวม 2. นักเรียนให้มีความเป็นเลิศด้านต่างๆ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์มีวิจรรย์ญาณ 3. นักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข 4. บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ ทุกสาขาวิชา สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 5. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายในที่มีคุณภาพ 6. โรงเรียนบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
บ้านห้วยพุด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2. ผู้เรียนสามารถใช้สื่อเทคโนโลยี ในการศึกษาหาความรู้ 3. โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 4. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายให้นักเรียนได้ 5. จัดให้เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ ได้เรียนร่วมกับเด็กปกติ 6. ครูพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการสอนที่หลากหลายสนองต่อผู้เรียน 7. โรงเรียนมีสภาพภูมิทัศน์สวยงาม ร่มรื่น สะดวก สะอาด 8. ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9. จัดให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้มีบทบาทในการศึกษา 10. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน
บ้านถ้ำโกบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 2. ผู้เรียนสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง 3. ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ 4. ครูพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนที่หลากหลายสนองต่อความต้องการของผู้เรียน 5. ครูสามารถใช้วิจัยชั้นเรียนในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน 6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้อย่างมีความสุข 7. เด็กพิเศษ ได้เรียนร่วมกับเด็กปกติ 8. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน 8. จัดให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น 10. โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ 11. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน 12. ครูทุกคนผ่านเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูคุณภาพระดับ 3

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
บ้านเก่าห้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณลักษณะพึงประสงค์ ดี เก่ง มีความสุข 2. ครูมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. นักเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยีที่หลากหลายมาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3. ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน 5. ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6. โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐาน
วัดเขาต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานที่พึงประสงค์ของหลักสูตรและรักศรัทธาในท้องถิ่น 2. ผู้ปกครอง ชุมชนองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนาการศึกษาและการบริหารจัดการ 3. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย 4. โรงเรียนมีวัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมเทคโนโลยีเพียงพอ
ชุมชนบ้านอ่าวลึกเหนือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีความสามารถด้านทักษะที่จำเป็นมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ตามเกณฑ์มาตรฐาน 2. ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 3. โรงเรียนแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปกระบวนการ 4. ระบบบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ และการนิเทศก์ติดตามผลผลมีประสิทธิภาพ 5. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
อ่าวลึก	<p>นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเต็มตามศักยภาพด้วยกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูป โดยครูที่มีมาตรฐานตามเกณฑ์วิชาชีพ</p>

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
อุตรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง 2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข 3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 4. โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัย 5. โรงเรียนมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 6. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7. ครูมีความรู้ ทักษะ และปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ 8. ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ 9. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหาร 10. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่

โรงเรียน	เป้าประสงค์
ชุมชนบ้านบวกครกน้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนเป็นคนกล้า คนเก่ง คนดี มีสติปัญญาแก้ปัญหาได้ มีความสามารถใช้เทคโนโลยีมีสุขภาพแข็งแรง มีความเป็นไทย และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 2. บุคลากรในโรงเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน และสังคม 3. โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน 4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
วัดช่างเคียน	<p>นักเรียนทุกคนมีความรู้วิชาการและทักษะวิชาชีพได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถพัฒนาตนเองให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขมีคุณธรรมเด่นเป็นแบบอย่างและร่วมสืบสานอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ท้องถิ่น ให้คงคู่ชาวล้านนาตลอดไป</p>

จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
อนุบาลเชียงใหม่	เพื่อให้ นักเรียนทุกคน ได้รับการพัฒนามีสุภาพดี มีคุณธรรมงาม และมีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับดี ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข
พุทธนิโศกน	นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
คำเที่ยงอนุสรณ์	เตรียมสภาพแวดล้อม สื่ออุปกรณ์ให้พร้อม เพื่อให้ นักเรียนและครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุวัตถุประสงค์
วัดร่องอ้อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามระดับการศึกษา 2. นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง 3. นักเรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ในด้านคิดคำนวณและแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์อย่างง่ายได้ 4. นักเรียนมีความสามารถคิดเป็น ทำเป็นแก้ปัญหาเป็น 5. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข 6. นักเรียนเห็นคุณค่า อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น 7. นักเรียนมีสุขภาพและสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ 8. นักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันและมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิต 9. นักเรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ตามวิถีประชาธิปไตย
บ้านเชิงคอย	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนโรงเรียนบ้านเชิงคอยมีคุณธรรมและจริยธรรมมีความสุขภาพเรียบร้อย 2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา 3. นักเรียนเป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้อยู่เสมอ 4. นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย 5. นักเรียนมีทักษะและรักการทำงาน 6. นักเรียนตระหนักถึงคุณค่าและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
สังวาลย์วิทยา	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนจัดกิจกรรมการศึกษาที่หลากหลายตามความสามารถ ความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน 4. นักเรียนมีทักษะคณิตศาสตร์ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 2.50 5. นักเรียนมีความรู้พื้นฐานทางวิชาชีพ โดยเฉพาะการปักผ้า 6. บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จังหวัดนครนายก

โรงเรียน	เป้าประสงค์
บ้านดอนกลาง	นักเรียนทุกคนในเขตบริหารได้รับโอกาสทางการศึกษาและเรียนอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและมีคุณธรรมจริยธรรม
วัดโพธิ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีพัฒนาการทางวิชาการ งานอาชีพ 2. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม 3. นักเรียนมีความสามารถในการอ่านคล่องเขียนคล่องถูกต้องตามหลักเกณฑ์ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ 3. นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณ 4. นักเรียนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเลิศระดับอำเภอ 5. ครูผ่านเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและเป็นครูมืออาชีพ 6. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
อนุบาลนครนายก	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดี 3. นักเรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์สังเคราะห์ รักการอ่าน ใช้แหล่งเรียนรู้ต่างอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถหาเหตุผลจำแนกข้อมูลเปรียบเทียบ ผลงานมีประสิทธิภาพ 3. นักเรียนมีทักษะและกระบวนการในการทำงานทำงานด้วยความขยันอดทน รอบคอบ มีความสุขผลงานมีประสิทธิภาพ 4. นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข มีสุขภาพแข็งแรงและมีจิตใจที่เข้มแข็ง 5. นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านทัศนศิลป์ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬารักและหวงแหนในความเป็นไทย 6. นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพที่โดดเด่นเป็นรายบุคคล สามารถแข่งขันในระดับสากลได้ 7. โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมที่หลากหลายอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 8. บุคลากรได้รับการพัฒนา มีการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยความรักสามัคคี มีศักยภาพสูงสุด
วัดเอี่ยมประดิษฐ์	<p>นักเรียนมีความรู้ มีทักษะในการคิด มีประสบการณ์เพื่อนำไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและสามารถนำไป ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข</p>
ชุมชนบ้านวังไทร	<p>ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะกระบวนการ การสร้างความรู้ และการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ทันสมัย โรงเรียนมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการสอน บุคลากรมีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความสามารถตรงตามความต้องการ พัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
วัดทองน้อย	<p>นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย อังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข</p>

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
วัดสันตยาราม	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาภาคบังคับตามแนวปฏิรูปการศึกษาโดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 2. โรงเรียนเป็นศูนย์กลางคอมพิวเตอร์เพื่อบริการแก่บุคคลในโรงเรียนและชุมชนเพื่อให้ความรู้ที่กว้างไกล ก้าวหน้าระดับสากล 3. ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปและงานอาชีพได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ 4. นักเรียนเป็นคนดี ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย เอื้อเฟื้อ ชยัน ประหยัด เป็นคนเก่ง มีความรู้ ตามความถนัด ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งกายใจและมีจิตสำนึกที่จะรักและหวงแหนศิลปวัฒนธรรมไทย

จังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียน	เป้าประสงค์
โชคชัยพรหมบุตร	นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณธรรม มีครูมืออาชีพ โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
บ้านโนนทะยุง	เพื่อให้นักเรียนมีความสุขสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรมสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
บ้านสระมะค่า	เพื่อให้นักเรียน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ คุณธรรม ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข
บ้านปอพราน	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา เป็นเลิศทางวิชาการ 2. ครูมีคุณธรรม จริยธรรม 3. โรงเรียนสภาพแวดล้อมที่ดี 4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
ชุมชนวัดรวง	ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
บ้านละกอ	นักเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ ครูมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและชุมชนมีส่วนร่วม

จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

โรงเรียน	เป้าประสงค์
บ้านหนองขุนนาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบสูง รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและรู้จักสามัคคี 2. นักเรียนมีความรู้ และทักษะตามหลักสูตร รักการเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ 3. นักเรียนมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีสุขภาพจิตดีสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 4. ครูมีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยิ่งพอใจของชุมชน
สมบูรณ์วัฒนา	นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพแห่งตน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

กลยุทธ์ของโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จังหวัดกระบี่

โรงเรียน	กลยุทธ์
อนุบาลกระบี่	<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งรัดประสานความร่วมมือระหว่างครูชุมชน สร้างคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของนักเรียน จากครูและชุมชน 2. เร่งรัดการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นจัดการศึกษา เร่งรัดคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 3. พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศ 4. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้มาตรฐานวิชาชีพครู 5. เร่งรัดการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานมีส่วนร่วมในการวิจัย พัฒนาหลักสูตรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการ

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
บ้านห้วยพลู	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นการปฏิบัติการใช้นวัตกรรม พัฒนาคุณภาพ สุขภาพอนามัยการเรียนร่วมเด็กพิเศษเด็กพิการกับเด็กปกติ 2. ปฏิรูปครู โดยการส่งเสริม พัฒนา ให้ตระหนักในบทบาท หน้าที่ ตลอดจน การบำรุงขวัญ และกำลังใจ 3. ปฏิรูประบบบริหาร โดยการนิเทศควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ 4. ปฏิรูปสถานศึกษา โดยปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สะดวก สะอาด สวยงาม ร่มรื่น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน 5. ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา 6. เร่งรัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน เพื่อรับการประกัน คุณภาพจากภายนอก
บ้านถ้ำโกบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนว ทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2. ปฏิรูปครูให้ครูได้พัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมและปฏิบัติงานเต็ม สักยภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 3. ส่งเสริมนักเรียนมีความสามารถพิเศษได้พัฒนาเต็มศักยภาพ 4. ปฏิรูปการบริหาร โดยมีการนิเทศติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผล และรายงานอย่างต่อเนื่อง 5. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนเพื่อรองรับการประเมิน 6. ปฏิรูปสถานศึกษาโดยการจัดสภาพแวดล้อมภายในภายนอกเอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอน 7. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัด การเรียนการสอน 8. บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เข้าถึงผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ 9. ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

จังหวัดกระบี่(ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
บ้านบกเก้าห้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียน เรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษิตตาม พ.ร.บ.การศึกษา พ.ศ.2542 2. สนับสนุนให้ครูภายในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ 3. ระดมสรรพกำลังจากทุกส่วนของสังคมเข้ามาร่วมพัฒนา สิ่งแวดล้อม สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเรียน 4. ประสานความร่วมมือจากชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตนักเรียน 5. พัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6. เร่งรัดให้มีการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก
วัดเขาต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนานักเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานโดยดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพ 2. ประสานความร่วมมือกับชุมชนกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจกรรมของโรงเรียน 3. ระดมสรรพกำลังจากชุมชนในการจัดการศึกษา 4. พัฒนาคุณภาพบุคลากรสู่มาตรฐานวิชาชีพโดยปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 5. พัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลาย 6. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้วยการใช้เทคโนโลยี 7. พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้โดยชุมชนมีส่วนร่วม

จังหวัดกระบี่ (ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
ชุมชนบ้านอ่าวลึกเหนือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 2. ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. พัฒนาและขยายแหล่งเรียนรู้ อย่างหลากหลายเอื้อต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมการนิเทศติดตามผลให้ต่อเนื่อง 5. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
อ่าวลึก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. พัฒนาปัจจัย สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ 3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนในการบริหารจัดการศึกษา 4. พัฒนาครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
อุตรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. เร่งรัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอก 3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย 4. พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้และทักษะในการสร้างหลักสูตร การประเมิน การวิจัยในชั้นเรียน 5. ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ 6. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูเพื่อเป็นแบบอย่างในวิชาชีพ 7. ส่งเสริมการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 8. เพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานให้ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนในการจัดการศึกษา

จังหวัดเชียงใหม่

โรงเรียน	กลยุทธ์
ชุมชนบ้านบวกครกน้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ คู่คุณธรรมมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและมีความสามารถใช้เทคโนโลยีและวิชาชีพในการเรียนการสอน 2. พัฒนาหลักสูตร ภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณภาพการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ สุขภาพ พลานามัยและการนิเทศภายใน เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา 3. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษารุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ สาธารณูปโภคให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา 4. พัฒนาระบบบริหาร และการจัดการให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา 5. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนวัดและชุมชนอย่างต่อเนื่อง
วัดช่างเคี่ยน	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา 2. พัฒนาครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 3. พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน
อนุบาลเชียงใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2. เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพของบุคลากรในด้านสุขอนามัย คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมความเป็นไทย 3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการกำหนดนโยบายและจัดการ 4. ขยายงบประมาณเพื่อพัฒนาโรงเรียนด้านอาคารสถานที่บุคลากรและการเรียนการสอน 5. ขยายขอบข่ายการให้บริการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน
พุทธิโศภน	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 2. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 3. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

จังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
คำเที่ยงอนุสรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฏิรูปการบริหารจัดการเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม 2. การปฏิรูประบบข้อมูลสารสนเทศเน้นความน่าเชื่อถือ 3. จัดองค์การภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน 4. ปรับปรุงอาคารสถานที่และภูมิทัศน์ให้สามารถป้องกันหรือลดมลภาวะที่เกิดจากสภาพแวดล้อม 5. ปฏิรูปสถานศึกษาให้สอดคล้องพรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 6. ปฏิรูปการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ 7. พัฒนานุเคราะห์ให้สามารถทำงานเต็มตามศักยภาพ 8. พัฒนารูปแบบ การบริหารของโรงเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาของนักเรียน 9. ส่งเสริมการสร้างสุขภาวะให้แก่ นักเรียน โดยความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ 10. สนับสนุนการดำเนินการจัดสร้างอาคารเรียนใหม่เพื่อเพิ่มจำนวนห้อง
วัดร่องอ้อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถ จัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา 3. พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
บ้านเชิงดอยสุเทพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ 2. พัฒนานุเคราะห์ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
สังวาลย์วิทยา	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถ จัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา 3. พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพ

จังหวัดนครนายก

โรงเรียน	กลยุทธ์
บ้านดอนกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งรัดการบริหารจัดการ 2. การมีส่วนร่วม 3. การพัฒนาบุคลากร 4. การจัดการเรียนการสอน
วัดโพธิ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ 2. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
วัดราษฎร์ศรัทธา ธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการบริหารจัดการ 2. ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน 3. พัฒนาบุคลากร 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา
อนุบาลนครนายก	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการ 2. การจัดการเรียนการสอน 3. การพัฒนาบุคลากร
วัดเอี่ยมประดิษฐ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 2. ปรับปรุงการบริหารจัดการ 3. สนับสนุนชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4. พัฒนาบุคลากร 5. สนับสนุนงานด้านประชาสัมพันธ์

จังหวัดนครนายก (ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
วัดสันตยาราม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาภาคบังคับ อย่างทั่วถึงและเสมอภาคให้เกิดประสิทธิภาพโดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 2. ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพได้มาตรฐานการศึกษา มีความเป็นไทย มุ่งสู่ความเป็นเลิศและพัฒนาและพัฒนาด้านการฝึกอาชีพให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน 3. ส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ทักษะความสามารถ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาตนสู่การประกันคุณภาพตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
วัดทองข่อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการ 2. สนับสนุนนโยบายการปฏิรูปการศึกษา 3. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร
ชุมชนบ้านวังไทร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงส่งเสริมโรงเรียน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษา ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัย เพียงพอ เหมาะสม 2. สนับสนุน บุคลากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีวิสัยทัศน์ เทคนิค ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3. ส่งเสริมหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น 4. ส่งเสริมการบริหารจัดการ โดยชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วม

จังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียน	กลยุทธ์
โชคชัยพรหมบุตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาบุคลากร 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ 3. พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. เสริมสร้างประสิทธิภาพความเป็นเลิศที่มีสุขภาพอนามัย 5. สร้างรากฐานคุณธรรม จริยธรรมวินัย และค่านิยม 6. ส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี โดยชุมชนมีส่วนร่วม
บ้านโนนทะยุง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา 3. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการโดยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก
บ้านสระมะค่า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมกับชุมชนจัดการศึกษาเด็กในวัยเรียน 2. แสวงหาบุคลากรเพิ่ม 3. สนับสนุนการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา
บ้านหนองบุนนาก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านเต็มตามศักยภาพและตามมาตรฐานการศึกษา 2. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
สมบูรณวัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปการเรียนรู้ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 3. ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

จังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

โรงเรียน	กลยุทธ์
บ้านปอพราน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการบริหาร การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาศักยภาพครู 3. ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมนักเรียน
บ้านละกอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ 2. ส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3. สร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ 4. เร่งรัดการจัดการบริการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
ชุมชนวัดรวง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 2. สนับสนุนบุคลากรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายกานต์ เสกขุนทด เกิดเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2511 ที่อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเอกการประถมศึกษา จากวิทยาลัยครูนครราชสีมา เมื่อปีการศึกษา 2534 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2544 ปัจจุบันรับราชการครูตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอราชสาส์น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอราชสาส์น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย