

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ทำการ ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 การจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ระบุว่า“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” คือ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งหมายถึง การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา โดยเป็นการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี คือเด็กอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่ 16 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2545) เป็นไปตามหลักการของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่มีความมุ่งหมายและหลักการที่ว่า การได้ รับการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคลนั้น ต้องจัดให้มีสิทธิและโอกาสเสมอกัน โดยบุคคลควรได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการศึกษานั้นที่ความมีเอกภาพทางนโยบาย มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546ที่ได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารได้แบ่งส่วนราชการใหม่ เป็นการบริหารส่วนกลาง และการบริหารราชการ เขตพื้นที่ และสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ในส่วนกลางได้ยุบกรมต่างๆและแบ่งส่วนราชการประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงาน การอาชีวศึกษาและยุบส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจัดตั้งเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์จัดตั้ง จัดสรร กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลรวมทั้งการทรัพยากรใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาสังกัดใน สามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีความสามารถทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาพศึกษานั้นๆ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545) การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM)

ในปัจจุบันแนวคิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐานนับเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ทำให้ภารกิจของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งปัจจุบันรัฐบาลได้เร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานปรับการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและมีดัชนีวัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากขึ้น ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารในแต่ละด้านนี้ สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา 2) กำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ 3) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 5) การประเมินผลการปฏิบัติและจัดทำรายงานประเมินตนเอง และ 6) การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน

สำหรับการศึกษานี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีซึ่งมีภารกิจหลักในการบริหารกำกับดูแลส่งเสริม การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั้งรัฐและเอกชนเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในจังหวัดนนทบุรี มีภารกิจงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและจังหวัดนนทบุรีในด้านการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพรวมทั้งการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 เขต มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 1 คน มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 3 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 มีหน่วยงานทางการศึกษาในเขตพื้นที่ 2 อำเภอได้แก่ อำเภอเมือง และอำเภอบางกรวย มีสถานศึกษาในสังกัดเดิม คือ สปช. จำนวน 51 โรง กรมสามัญ 11 โรงรวมจำนวนสถานศึกษาภาครัฐทั้งหมดจำนวน 62 โรงมีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยและช่วงชั้นที่ 1-4 มีครูจำนวน 1,819 คน นักเรียน 47,384 คนและมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ.(รอบแรก)เป็นอันดับ 1 ของประเทศ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ ต้องการเป็นหน่วยงานบริหารจัดการการศึกษาที่ทันสมัย มีคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับความเป็นเลิศ ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาการจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการสถานศึกษาต่อไป

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีวิวัฒนาการมาจาก การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์กรในวงการธุรกิจเพราะเป็นการรวมเนื้อหา ด้าน การธุรกิจ การตลาด การเงิน พฤติกรรมขององค์กร การผลิต ที่องค์กรต่างๆกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมาและใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การวางแผนกลยุทธ์นั้นให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง การกระทำซ้ำ บ่อยๆ ความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการจัดการงานสำหรับ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดวิจัย
วันที่..... 21 ส.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 248209
เลขเรียกหนังสือ.....

นำแผนกลยุทธ์ไปใช้โดยเฉพาะนั้นเรียกว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีความเข้าใจกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรอย่างชัดเจน ต่อมาได้มีการนำนโยบายและวิธีการของธุรกิจเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรต่างๆนอกเหนือจากวงการธุรกิจ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมากขึ้นต่อการจัดการองค์กรเพราะเป็นแผนที่ช่วยทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในปัจจุบันคำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน โดยผู้ที่สนใจศึกษานั้นมีเป็นจำนวนมากทำให้ การให้คำนิยามและความหมายจึงมีหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

เดวิด (David, Fred R.,1997:13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นศาสตร์ และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ ส่วนเพียร์ซและ โรบินสัน (Pearce II, John A. and Robinson, Richard B.,2000: 3) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ คล้ายกับที่ วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen,Thomas L. & Hunger, J. David., 2004: 2) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นหมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัทและในการศึกษาของทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Stricklandอ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548: 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงริเริ่มจากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

สำหรับในประเทศไทยนั้น พวงรัตน์ เกษรแพทย (2543: 16) ให้ความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร โดยคิดวิเคราะห์หาทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ส่วนสุพานี สฤญภูวนิช (2544: 9) มีความเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึงการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขันตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เหมาะกับจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำ แผนกลยุทธ์

นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลและมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว ไพอโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545:18) สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางดำเนินงานขององค์กร ที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อให้ดำเนิน การไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในการศึกษาของ ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546:1-4) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ พนักงานชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้นองค์กรประชาสังคม

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

2.2.2 ความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรในประเด็นต่างๆหลายด้าน โดย เดวิด (David, Fred R., 1997) ได้ให้ความเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้น ในการริเริ่มและกำหนดอนาคตของตนเอง บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าองค์กรกำลังทำอะไรอยู่และให้การสนับสนุน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกระบวนการนี้ได้มอบอำนาจสิทธิเด็ดขาดให้แก่บุคคลทำให้ได้รู้ประสิทธิผลของพนักงานชัดเจนขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีกว่าโดยผ่านวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น สามารถทำกำไรและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงอุปสรรคจากภายนอกมากขึ้น มีโอกาสปรับปรุงความเข้าใจในกลยุทธ์ของกลุ่มมากขึ้น ส่วน สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เป็นเครื่องมือผลักดันให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีผล ตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่งกัน ทำงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็น โอกาสใหม่ๆ และเห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถ

ต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็น โอกาสใหม่ๆ และเห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จเติบโตต่อไปได้ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548) ได้สรุปว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร เกี่ยวกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วง เวลา และจากการวิจัยที่สำรวจถึงประโยชน์ที่บริษัทต่างๆจำนวน 50 บริษัทในหลายประเทศได้รับจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสรุปออกมาได้ 3 ประการคือ 1) กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) มุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้แม่นยำยิ่งขึ้น 3) ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

ในวงการศึกษ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรเช่นช่วยให้ผู้บริหารต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็น โอกาสใหม่ๆ หรือข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และจากการที่ องค์กร โดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้เห็นแนวทางสำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆมีความแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จและเติบโตได้ ดังนั้น ผลที่ได้จากการวางกลยุทธ์ที่ดีคือทำให้มีประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประหยัด (Economy) เป็นธรรม (Equity) เพิ่มพลังการทำงาน (Empowerment) และเกิดความผูกพัน (Engagement)

2.2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ดังที่ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมากมาย แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีหลากหลายเช่นกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

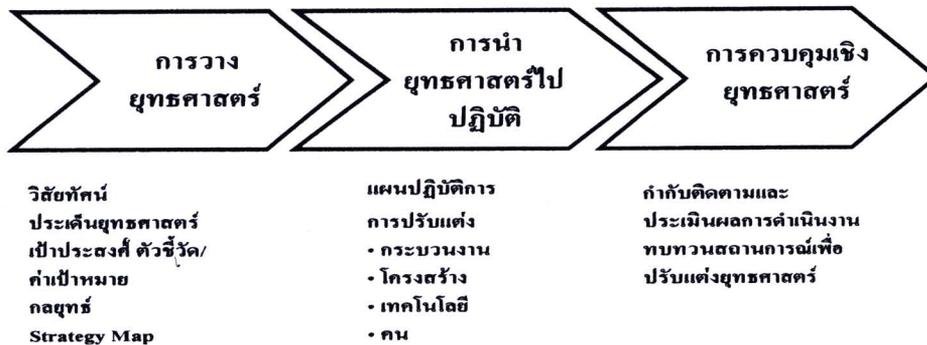
เดวิด (David, Fred R., 1997: 13) ได้เสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo, S.C. and Peter, J.P., 1991) เสนอว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างทิศทางขององค์กรหรือการกำหนดแนวรุกขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การใช้กลยุทธ์ในองค์กร และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ สำหรับแนวคิดของ โทมัส วีเลน และเดวิส ฮังเกอร์ (Thomas L. Wheelen and J. Davis Hunger, 2004: 9) นั้นได้กำหนดว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม คล้ายกับแนวคิดของพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 18) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548: 15) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์และขั้นที่ 3 เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์และในการศึกษาของ ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546: 1-6) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำ แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

บริบทของหน่วยงานภาครัฐนั้น ไบรสัน (Bryson, John M., 1995:22 - 37) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนดังนี้ คือ 1) กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ 2) การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร 3) ทำความกระจ่างในค่านิยมและภารกิจขององค์กร 4) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 5) การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน 8) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 9) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 10) การประเมินผล



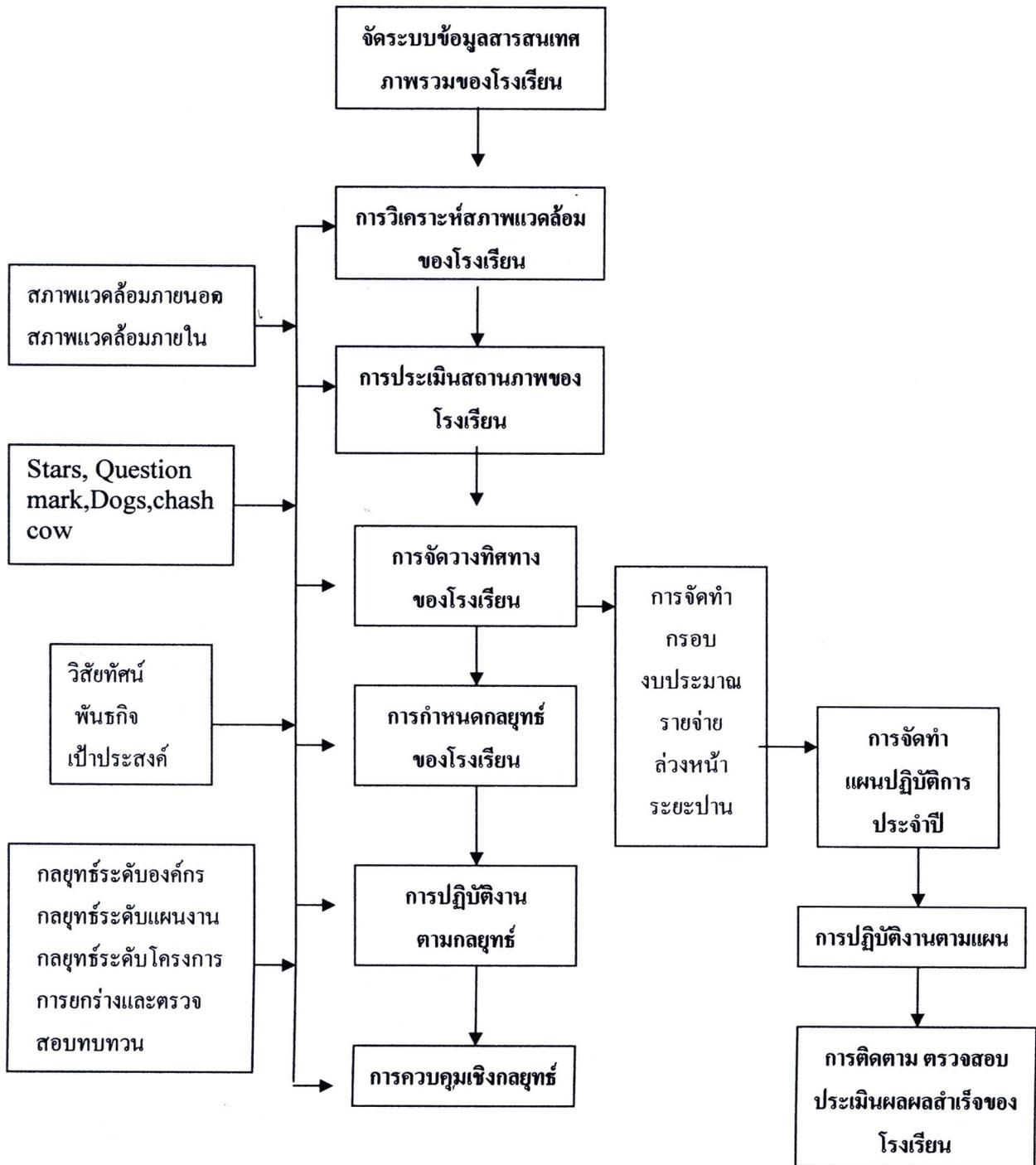
ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.)ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1



กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)

บริบทของการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานด้านการวางแผนเพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารงานของหน่วยงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพการศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางและการควบคุมกลยุทธ์ คล้ายกับกรมสามัญศึกษา (2545) ที่ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การประเมินสภาพของโรงเรียน 3) การจัดวางทิศทางโรงเรียน 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) การควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐาน
ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545)

ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาไว้ 7 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การกำหนดแผนงาน โครงการ 6) การดำเนินงานตามแผน 7) การประเมินผลและรายงาน ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการศึกษา โดยเพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุมและบูรณาการร่วมกับ แนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David, Fred R., 1997: 13)

โดยสรุปแล้ว แม้ว่าการกำหนดขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของแต่ละแนวคิดจะแตกต่างกันแต่มีความคล้ายคลึงกันในส่วนของกระบวนการหลัก คือ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของขั้นตอนใดก็แยกวิธีปฏิบัติออกมาเพื่อให้เห็นความสำคัญชัดเจนเพื่อการปฏิบัติให้สมบูรณ์ครบถ้วนในแต่ละขั้นตอน

2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษานับเป็นหน่วยงานที่นาน โยบายไปสู่การปฏิบัติโดยต้องสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน และจากการที่ต้องยืดหยุ่นใจและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยมีเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาคือ ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเนื่องจากในปัจจุบันเราอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันอย่างมากมายภายใต้กติกาของเสรี (Freedom) และความเป็นธรรม (Fairness) ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการบริหาร

เชิงกลยุทธ์และนำแผนกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งจะต้องมีการจัดระบบติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานให้มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David, Fred R., 1997: 13) ร่วมกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) และเพิ่มเติมขั้นตอนการติดตามควบคุมเพื่อให้มีความครอบคลุมในเนื้อหาของจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยกำหนดให้ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
- 4) การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดแผนงาน โครงการ
- 2) การดำเนินงานตามแผน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ประกอบด้วย

- 1) การติดตาม ควบคุม
- 2) การประเมินผลและรายงาน

2.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ขั้นตอนของการวางแผนที่สำคัญ เริ่มจากการทบทวนหรือวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายหรือเป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ภารกิจ หมายถึงขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจถูกกำหนดในรูปของ การผลิต การตลาดหรือในรูปของ การบริการ ผลการทบทวนภารกิจและความรับผิดชอบขององค์กรจึงเป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรกับเงื่อนไขของบริบท หรือสภาวะแวดล้อมต่างๆซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดภารกิจหลักขององค์การเป็นการให้คำจำกัดความว่าองค์การถูกจัดตั้งมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และทำอะไร ภารกิจหลักจะช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การมีแนวคิดร่วมกันว่าจะทำอะไร ผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องจำแนกองค์ประกอบของภารกิจหลัก เพื่อทำการพิจารณาในรายละเอียดเป็นส่วนๆ เพื่อการบูรณาการและเรียบเรียงเข้าด้วยกัน ในการกำหนดภารกิจหลักขององค์การนี้ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และความต้องการของผู้บริหารในแต่ละองค์การเอง ประกอบกับข้อสรุปความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกหรือทีมวางแผน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรคขององค์การที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการทบทวนภารกิจขององค์การ

องค์ประกอบของภารกิจหลักในแต่ละองค์การมักจะประกอบด้วยประเด็นสำคัญได้แก่

- 1) ผู้บริหารขององค์การอาจต้องระบุถึงเครื่องมือ อุปกรณ์วัตถุดิบ เทคนิควิธีสำหรับกระบวนการผลิตและการบริการขององค์การอย่างมีคุณภาพ
- 2) สามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานได้ซึ่งอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละองค์การ เช่นให้ความสำคัญกับความอยู่รอด การเจริญเติบโต หรือการมุ่งทำกำไร เป็นต้น
- 3) ผู้บริหารขององค์การต้องกำหนดหลักการในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ตลอดจนหล่อหลอมความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ภารกิจหรือทบทวนภาระงานของสถานศึกษา ก่อนอื่นบุคลากรในสถานศึกษาต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพราะเมื่อวิเคราะห์ภาระงานแล้วต้องมีการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาที่ทำการวิเคราะห์งานแล้ว จะเป็นการจัดคนให้เหมาะกับงานเริ่มต้นด้วยการกำหนดกรอบภาระงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่งาน มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป และจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการหรือบริหารทั้ง 4 งานให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ขอบข่ายการบริหารวิชาการ มีภารกิจในการ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัด ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัย

เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) นิเทศการศึกษา 8) แนวทางการศึกษา 9) พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้ 1) จัดทำและเสนอของบประมาณ 2) จัดสรรงบประมาณ 3) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชีและ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานบุคคล เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู มีขอบข่ายภารกิจ คือ 1) วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้มีขอบข่ายและภารกิจดังนี้ 1) ดำเนิน งานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากร และบริหารทั่วไป 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การ รัับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประชาสัมพันธ์กับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ และ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

การวิเคราะห์ภารกิจของงานหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ยากและต้องใช้เวลา แต่เป็นสิ่งที่ทีมวางแผนจำเป็นต้องทำให้สำเร็จก่อนที่จะไปสู่ขั้นตอนต่อไป อย่างไรก็ตามเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับองค์กร เนื่องจากเป็นแนวทางพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในอนาคตขององค์กร และหลังจากที่ได้ภารกิจหลักของสถานศึกษาแล้ว แต่ละกลุ่มงานงานสาขาก็ต้องกำหนดขอบข่ายภารกิจหลักของกลุ่มงานขึ้นซึ่งภารกิจหลักของแต่ละกลุ่มงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงกว่าภารกิจหลักของระดับสถานศึกษาแต่ภารกิจของสถานศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน

สรุป การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นวิธีการพิจารณาแยกแยะขอบข่ายงานที่ต้องทำของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะมีส่วนในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายถูกต้องมากขึ้น

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิด โดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร 2) บทบาทในการประสานแผน งานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กรและ 3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์จากโอกาส และหลบหลีกจากข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกละเลย

เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือเทคนิคการคิดวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สวอท เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นวิธีการหรือเครื่องมือใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กรโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรรวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร คำว่าสวอท จึงเป็นคำย่อของมาจากอักษรนำหน้าของสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการ ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน อธิบายได้ดังนี้คือ เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาส่วนโอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และอุปสรรค (Threats) หมายถึงปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์การการวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งและความอ่อนแอขององค์การโดยประเมินว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไรบุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเพื่อลดขนาดของจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาซึ่งสามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าสถานศึกษามีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไปซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ (เรียกโดยย่อว่า “ 2S4M ”) คือ

ก) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure and policy: S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหารนโยบายของกรมเป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวและระยะสั้นระเบียบ วิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์เครือข่ายการสื่อสาร

ข) การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียนผลผลิตและบริการ (Service and products: S2) เช่นความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถคุณธรรมจริยธรรมบุคลิกภาพ สุขภาพ (ดี เก่ง สุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

ค) บุคลากร (Man: M1) เช่นความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งการบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรมการลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมการทำงานเป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญได้แก่ ด้านปริมาณครูและคุณภาพครู

ง) การเงิน (Money: M2) เช่นความคล่องตัวในการเบิกจ่ายได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทรัพยากร ความสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จ) วัสดุและสื่อ (Materials: M3) ได้แก่ความพอเพียงของ สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

ฉ) การบริหารจัดการ (Management: M4) เช่นความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน กำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การมอบอำนาจการกระจายอำนาจ

การบริหารจัดการของสถานศึกษา การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้านจะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไปแต่ปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านการศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งไม่อาจควบคุมได้ แต่อาจจะนำมาคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีกโดยปกติทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ

ก) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์ (เรียกโดยย่อว่า “STEP”) คือ

1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural factors: S) เช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา อนามัย การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ ผู้ปกครอง การกระจายรายได้ ภาวะทางการเงิน ภาวะการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P) เช่น นโยบายของรัฐบาลพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกา

พระราชกำหนดประกาศกระทรวง กฎกระทรวง หลักสูตร นโยบายต่างๆหน่วยงานต้นสังกัด การแทรกแซงทางการเมืองฯลฯที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

ข) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาจากการพิจารณาทางด้านสังคม เทคโนโลยีเศรษฐกิจและการเมืองแล้วยังต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญได้แก่ สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกิจโดยตรงของสถานศึกษาลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับประโยชน์และผู้รับบริการ ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของสถานศึกษารวม ทั้งเจตคติของประชาชน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถาน ศึกษาแต่ละแห่งอย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรมและปัจจัยการเมืองและกฎหมายจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆเพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องยึดระเบียบ กฎหมายตลอดจนเป้าหมาย เศรษฐศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน

สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมป็นขั้นที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กรเทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือเทคนิคการคิดวิเคราะห์สี่สอ (SWOT Analysis)

โดยสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ไปประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ค. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสอุปสรรคอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้โดยใช้วิธี การวิเคราะห์สวอท (คือการวิเคราะห์คู่โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนให้ครบทั้ง 4 ด้าน) เพื่อคุณภาพการณ้สถานการณ้จริงของสถานศึกษาและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบจะทำให้ทราบว่ามียังปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้างเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินแล้วนำ เสนอ โดยกราฟสรุป เป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) ผลการประเมินสภาพสถานศึกษามีความโน้มเอียง 4 กรณี ดังนี้

โอกาส: O

จุดแข็ง: S	“เอื้อและแข็ง” (Stars)	“เอื้อแต่อ่อน” (Question Marks)	จุดอ่อน: W
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (Cash Cows)	“ไม่เอื้อและอ่อน” (Dogs)	

S - Strengths	จุดแข็ง
W- Weaknesses	จุดอ่อน
O- Opportunities	โอกาส
T- Threats	อุปสรรค

อุปสรรค: T

ภาพที่ 2.3 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545)

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึงสภาพแวดล้อมเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดแข็งเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงาน สร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสหรือ เอื้อแต่สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งแกร่งสถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วเพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างควเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค หรือ ไม่เอื้อแต่สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash Cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกเช่น รอคารพื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ขัดเงินเหมาะสมหรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้นซึ่งจะทำให้วิกฤตเป็น โอกาสของการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาสมรรถนะภายในเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตเมื่อมีโอกาส

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคหรือไม่เอื้อและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจิ้งจอก” (Dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็วเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็ง เพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

โดยสรุปการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ในลักษณะการสังเคราะห์ เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษา มีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายในหรือภายในมากกว่ากัน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์และตรงกับสภาพปัญหาจริงของสถานศึกษามากที่สุด

3) การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ก. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์ในแง่ของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พสุ เศษะรินทร์, 2005) หมายถึงภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาวะแวดล้อมนั้น ส่วนชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) ให้ความหมายว่าเป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ พันธกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่างที่องค์กรมุ่งหวังหรือประสงค์จะมีในอนาคต กรมสามัญศึกษาให้คำนิยามของวิสัยทัศน์หมายถึงเป้าหมายที่มี

ลักษณะกว้างๆเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราไปอยู่ในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคตนั่นเอง

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับงานด้านการศึกษา (Creating the Vision of Education Sector) ว่าเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจนซึ่งในหลักการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการศึกษาค่อนข้างคล้ายกับการพยายามหาคำตอบ4ข้อคือ ก) องค์กรการศึกษานั้นๆทำหน้าที่อะไรองค์กรซึ่งในด้านการศึกษาโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะตอบคำถามนี้ว่าทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้เรียนในระบบโรงเรียนนอกระบบโรงเรียนหรือการให้บริการด้านการศึกษาอื่นๆ แต่จากภารกิจที่ปฏิบัติ องค์กรสามารถตอบคำถามได้มากกว่านั้น ซึ่งคำตอบจะเป็นข้อมูลทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เรียน เข้าใจถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในเรื่องอะไรได้บ้าง ข) องค์กรนี้ทำหน้าที่เพื่อใคร ไม่มีองค์กรใดสามารถให้บริการสอดคล้องกับความต้องการทุกอย่างแก่ผู้รับบริการทุกคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่าองค์กรทำหน้าที่เพื่อใคร ค) องค์กรนี้ทำหน้าที่ได้อย่างไรเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการต่างๆที่ดีที่สุดเพื่อให้บริการด้านการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ง) ทำไมต้องมีองค์กรนี้ขึ้นในองค์กรต่างๆ อาจจะมีเจตนาที่จะแสดงเหตุผลไว้ในส่วนของการกำหนดภารกิจซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นเหตุผลที่เกี่ยวกับระดับขององค์กรค่านิยมวัฒนธรรมหรืออื่นๆอาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของทุกองค์กร และภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดไม่ได้หากไม่มีวิสัยทัศน์

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้คือมีขอบเขตของการปฏิบัติงานมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศในองค์กรเป็นข้อความในเชิงบวกปลูกเร้าและดึงดูดใจทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด คำนี้ถึงความต้องการ ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญมีความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2550) ระบุว่าวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องทำให้ภาพในอนาคตเกิดอย่างชัดเจนสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักเกิดจากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้นๆ เพื่อให้จดจำได้ง่ายในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2545) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นภาพเชิงบวกสะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคตซึ่งอาจกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนคำนึงถึงผู้รับ บริการ(นักเรียน) เป็นสำคัญและมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต การจัดทำวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน โดยมีผู้เชี่ยวชาญชั้นนำและระดมสมอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สวอท

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ก) ระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจ ในอดีต 4-8 อย่างที่เคยเกิดขึ้นกับสถานศึกษา ให้สมาชิกทุกคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับสถานศึกษา จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึง สถานศึกษาควรประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงในด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องข้อใดบ้าง กลุ่มอภิปรายว่า ลักษณะของสถานศึกษาที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเพียงใด นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

ข) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) สถานศึกษาควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคมเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจของสถานศึกษาควรแตกต่างจากสถานศึกษาเหล่านั้นอย่างไรเขียนภารกิจให้ชัดเจน

ค) วิเคราะห์ สถานศึกษา (SWOT Analysis)

ง) สร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์สถานศึกษา ปรับแก้ไขอีกครั้ง

การตรวจสอบประสิทธิผลของวิสัยทัศน์โดย ตอบคำถามให้ได้ว่า วิสัยทัศน์นั้น เป็นที่เข้าใจ ของคนในสถานศึกษา หรือวงกว้างนี้หรือไม่ ความเป็นไปได้หรือไม่ เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับสถานศึกษา การเขียนวิสัยทัศน์ควร สั้นง่าย ให้พลังซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการสร้าง

วิสัยทัศน์ไว้ว่าให้ ก) มองย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์แล้ว ข) มองปัจจุบันโดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ ค) วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ง) กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่สั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ คือภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ในลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึง เชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งบรรยายให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจนมีพลังท้าทายมีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับประโยชน์และสังคม

ข) การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่า ทำไมสถานศึกษาจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจหมายถึงการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตาม นโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรีฯลฯ) ส่วนกรมสามัญศึกษา (2545) ได้กล่าวถึงพันธกิจว่า หมายถึงแนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่กล่าวถึงพันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจนนอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ข้อความพันธกิจจะเป็นการ แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการ ระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการของสถานศึกษาเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆขององค์กร

และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนด กลยุทธ์และในการกำหนดกลยุทธ์ข้อความพันธกิจจะมุ่งที่จุดมุ่งหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

ส่วนประกอบที่สำคัญของ พันธกิจ มีดังนี้ 1) ใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา 2) ผลผลิตหรือการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญของสถานศึกษาที่สำคัญคืออะไร 3) สถานศึกษามี การแข่งขันในตลาดใด 4) เทคโนโลยีพื้นฐานของสถานศึกษาคืออะไร 5) ความเจริญเติบโต และสามารถสร้างสถานศึกษา 6) สถานศึกษาต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด 7) ประสิทธิภาพ ความเชื่อ ค่านิยม (คุณค่า) ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาสถานศึกษาคืออะไร 8) แนวความคิดส่วนตัวความ โดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานศึกษาคืออะไร 9) สถานศึกษามีการตอบสนองต่อสังคม ชุมชนและสภาพแวดล้อมอย่างไร 10) บุคลากรครูได้รับ พิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ทางสถานศึกษาหรือไม่

กระบวนการกำหนดพันธกิจ คือ

1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนด บทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของชุมชน

2) เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้หลอมบทบาทสำคัญ เป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิด ถ่าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ ถ่าถ่าบทบาท ใดไม่สามารถบูรรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้น ยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

การกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนมีความสำคัญคือ เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและทิศทางของสถานศึกษา เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของ วัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบ และกำหนดความรับผิดชอบภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงาน ได้แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามว่าอะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ของ สถานศึกษา และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานของสถานศึกษา ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ของ สถานศึกษาคืออะไรความแตกต่างด้านภารกิจของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นในช่วง 3-5 ปี ข้างหน้าเป็นอย่างไร กลุ่มประชากรผู้เรียนหลักคือกลุ่มใด ผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนที่

สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งความเชื่อค่านิยมและปรัชญาของสถานศึกษาเป็นอย่างไร

ค) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)

ชัยสิทธิ์ เจลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าเป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีจุดมุ่งหมายของตัวเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การดำเนินงานตามระบอบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หน่วยงานต่างๆจะแสดงจุดมุ่งหมายออกมาในรูปเป้าหมายของการให้บริการของหน่วยงานซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายระดับชาติ อุทิศ ขาวเรียร (2546) กล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่าเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องบรรลุจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่แปลงอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนถือเป็น“เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน (3หรือ5 ปี) วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณียังต้องตรวจให้สอดคล้องกับเงื่อนไข องค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอดวัตถุประสงค์หลักของแผนจะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ จึงอาจสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของแผนคือผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดตามเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นและประมวลให้ทราบได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่างๆตามแผน

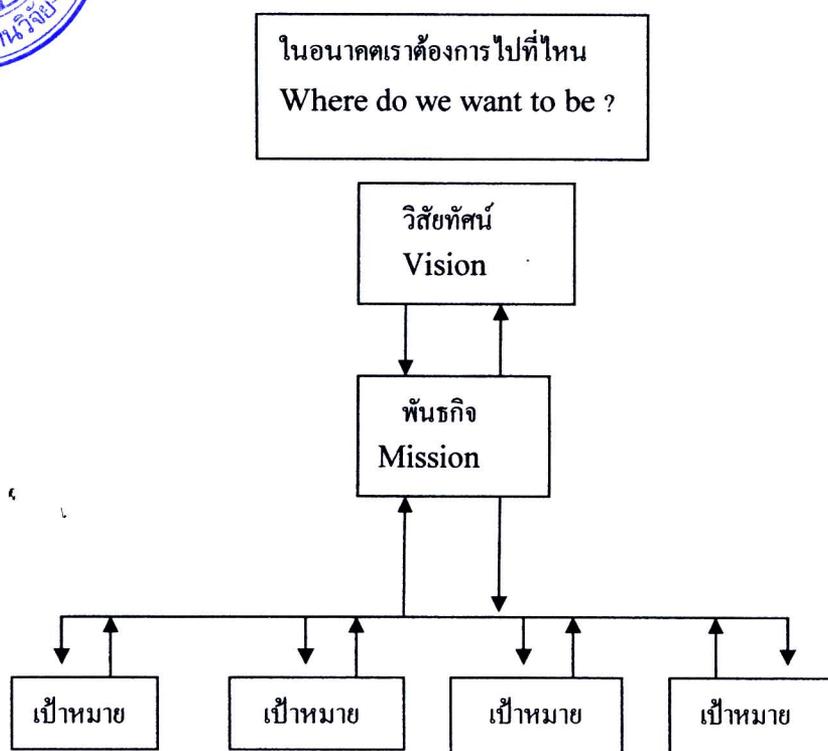
สำหรับเป้าประสงค์ในความหมายของกรมสามัญศึกษา (2545) คือความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้ทางการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่า “ใครจะได้ประโยชน์อะไร อย่างไร จากเรา”

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงเป้าประสงค์ว่าการกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลงหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับของสถานศึกษาให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนิน

ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของสถานศึกษาไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจของสถานศึกษาก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น เป้าประสงค์มีความสำคัญต่อสถานศึกษาคือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ซึ่งนำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุด ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอันเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษาและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน แนวการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา อาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธีดังนี้ ระบุระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษาระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษาระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้ หรือระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถานศึกษาตระหนักและยึดถือในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีคือ วัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น จูงใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพันความมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงดังแผนภูมิ





ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
ที่มา: อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546)

สรุป การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดหรือจัดวางทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยร่วมกันมองภาพอนาคตหน่วยงานที่ทุกๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน มีส่วนกำหนดขึ้น วิสัยทัศน์ได้มาจากการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ใช้พันธกิจ เป็นแนวทางที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และเป้าประสงค์ เป็นความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน

4) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือเป็นชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา พวงรัตน์ เกษรแพทย (2543) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็น

การกำหนดวิธีการ แนวทางและมาตรการ ที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้วย่อมบรรลุถึงภารกิจหลักที่ต้องการซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคตเพราะแต่ละขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปีตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546) กล่าวถึงกระบวนการสังเคราะห์กลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ข) การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ค) การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน ง) การกำหนดกลยุทธ์ และ จ) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามา กำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบาย การบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครู บุคลากรงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีเศรษฐกิจการเมืองและกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นโอกาส และอุปสรรคซึ่งผ่านการวิเคราะห์บนพื้นฐานที่เป็นจริงมีความถูกต้องและมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้ สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์สวอท วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสวอท สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา และ หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการหลีกเลี่ยง (ต่อสู้) กับประเด็นที่เป็นอุปสรรคเป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่าคุ่มทุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมตามเงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดตามเงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษา จึงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่

หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นพันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็เป็นได้ กลยุทธ์สถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ที่แตกต่างกันดังนี้

ก) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติสำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรงซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มผู้เรียน กลุ่มครูผู้สอน กลุ่มสถานศึกษา ครอบคลุมผลกระทบทางด้านบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) และกลุ่มผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (Programs) ของสถานศึกษา

ข) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับ ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาตามแผนงานใดแผนงานหนึ่ง

ค) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ตามโครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับแผนงาน

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการหมายถึงการระบุระดับผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิด การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดมุ่งหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมซึ่งจะใช้เป็นแนวทางใน

การกำหนดตัวชี้วัด การพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานหรือโครงการต่างๆ

ตัวชี้วัด (Indicators) ตัวบ่งชี้ หรือดัชนี หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง ค่าหรือ สิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่างๆเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีหลายวิธี กรมสามัญศึกษา (2545) ได้นำเสนอวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ได้แก่

ก) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

ข) กระบวนการ (Process) หมายถึงขั้นตอนที่ต่อเนื่องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการสอน อาคาร สถานที่มาสร้างเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง

ค) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ (Intermediate Output) และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (Final Output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับ โครงการซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพผลผลิตจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ ระดับ โครงการ หรือ กิจกรรม

ง) ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่ได้จากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆในโครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

จ) ผลกระทบ (Impact) หมายถึงผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลายๆโครงการ หรือกลยุทธ์ระดับแผนงานในกลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือระดับแผนงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดว่าการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลและให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางแผนนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินงานที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแจงมุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ในการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตเช่นผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้นตัวชี้วัดจึงควรกำหนดเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

โดยสรุปการกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไว้ การเลือกกลยุทธ์ สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติเกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจ,

2.3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงาน ในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือนำ

แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น จากกลยุทธ์ต่างๆที่ กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯรองรับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วนได้แก่ การกำหนดแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานตามแผน

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ จะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและ โครงการต่างๆที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการ โดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในระดับต่างๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมคือการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ ก) การปฏิบัติตามแผน งาน โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ข) การปฏิบัติตามแผน งาน โครงการ ที่เป็นภารกิจสนับสนุนได้แก่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความรู้ที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ ก. เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

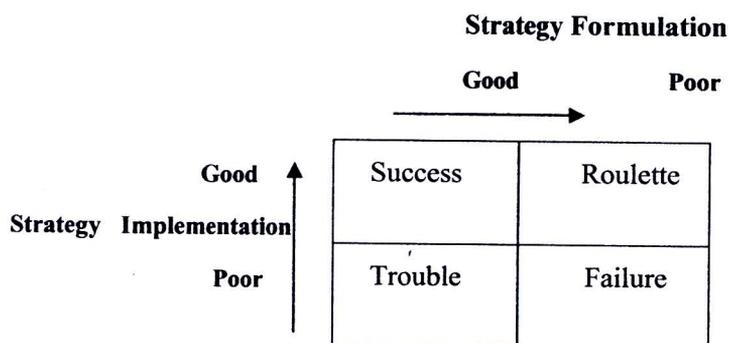
วีเล็นและฮังเกอร์ (2004) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่า หมายถึงการผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนิน การตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) กลยุทธ์และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedure) ส่วน ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2545) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วนได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการปฏิบัติการ (Take Action) ส่วนพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวถึงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าเป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่างๆขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดำเนินการตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์โดยอาจจัดทำ

แผนปฏิบัติการต่อเนื่องไปจนถึงระดับนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อาทิเช่น การฝึกอบรมทางด้านเทคนิค และการบริหาร การเพิ่มการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนารูปแบบของผลผลิตและบริการ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นแผนปฏิบัติการที่เกิดจากทุกส่วนขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้ภารกิจในแผนกลยุทธ์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปได้

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ และการให้รางวัล

การดำเนินตามกลยุทธ์นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะเมื่อองค์กรดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรแล้วไม่ได้นำมาปฏิบัติ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเลย สอดคล้องกับที่ พสุ เศรษฐรินทร์ (2544) ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นถ้ากำหนดถูกต้อง แต่การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติผิดพลาดก็อาจทำให้สูญเสียโอกาสหากนำไปปฏิบัติถูกต้องก็จะประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน หากเริ่มต้นกำหนดยุทธศาสตร์ผิดพลาดนำไปปฏิบัติผิดพลาดจะล้มเหลวตั้งแต่ต้นหรือการนำไปปฏิบัติถูกต้องผลที่ได้นั้นก็อาจเกิดความเสียหายได้

โบโนมา (Bonoma,1985) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : Bonoma,Thomas V. (1985)

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ดังนี้

ช่อง 1 สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายความว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมีมากที่สุด เมื่ออยู่ช่องนี้

ช่อง 2 รูเล็ตต์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้ง 2 ทางคือ 1) กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่แยบยล แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จหรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าวแม้การปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่งแต่งานก็ไม่สำเร็จอาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้านดังนั้นการใช้คำว่ารูเล็ตต์จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้เพราะทำนายยาก ว่าผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับการพนันก็ต้องใช้คำพูดว่าทั้งนี้จะขึ้นกับโชควาสนา

ช่องที่ 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดไว้อย่างดี แต่ขาดการคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในด้านการปฏิบัติ งานไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือกำหนดกลยุทธ์ไว้ไม่ดี ผสมผสานกับขาดวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ผลลัพธ์ก็คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งคือปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แต่งานก็ยังคงล้มเหลว

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย บทบาทผู้นำ (Leadership) ทั้งองค์กรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Organization must focus on strategy) การสื่อสารและ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Translate and communicate) ทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ (Accountability of strategic performance at all levels) ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการและงบประมาณ (Linkage to project and budget) วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right process) บุคลากรที่เหมาะสม (Right people) และระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม (Motivation)

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของพวงรัตน์ เกษรแพพย์ (2543) เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการการงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คือ 1) การจัดทำแผนงาน (Program) และ โครงการ (Project) เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็นขั้นๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าผู้ที่รับผิดชอบการทำแผนงานหรือโครงการได้แก่

ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นซึ่งรับผิดชอบการบริหารงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและระดับหน้าที่ ลักษณะสำคัญของการจัดทำแผนงาน โครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจและหน้าที่ ต้องมีรายละเอียดครบถ้วนถึงขั้นตอนต่างๆในการดำเนินงานตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงเป็นตารางตัวเลขตลอดทั้งมีการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ 2) การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดประมาณการรายรับและรายจ่ายต่างๆที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต งบประมาณ โดยปกติจะเป็นแผนรายละเอียดที่แสดงในรูปตัวเลขเชิงประมาณเกี่ยวกับ ก) จำนวนเงิน ข) วัสดุ ค) เวลา ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องประสานสอดคล้องกับแผนงานและโครงการ ดังนั้นช่วงเวลาของการจัดทำโครงการและงบประมาณต้องมีการประสานกันด้วย 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเครื่องมืออธิบายลักษณะหรือวิธีการที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยกำหนดขั้นรายละเอียดว่าวิธีการทำงานแบบนั้นๆให้สำเร็จจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยลำดับอย่างไรบ้างจึงจะทำงานนั้นสัมฤทธิ์ผล ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะสื่อสารทำความเข้าใจปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงการแปลงแผนสู่การปฏิบัติโดยหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ สถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงานและแปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการและแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรม โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

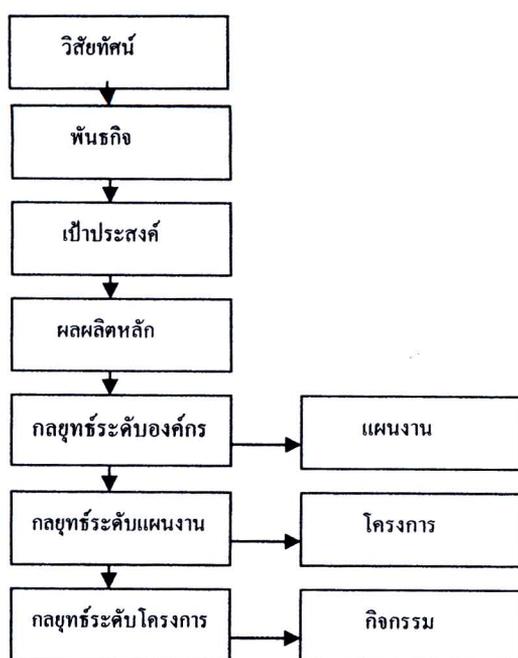
1) ปรับกลยุทธ์เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดเพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้าง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2) จัดทำแผนปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ผลผลิตหลักและกลยุทธ์แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ โดยปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3) จัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารเจ้าหน้าที่และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการมอบหมายภารกิจ

4) ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบหลัง จากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ แล้วโดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการ ตามแผนงานผังการปฏิบัติงาน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่วัตถุประสงค์ของงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)

ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์คือเข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการคือพาหนะที่จะนำองค์กรไป สู่ จุด มุ่งหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือ ขั้นตอนในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้นต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการ

วางแผนแบบปฏิบัติการซึ่งมีรูปแบบ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมเช่นแผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional Action Plan) แผนปฏิบัติงานแบบล็อกเฟรม (Log Frame) และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด

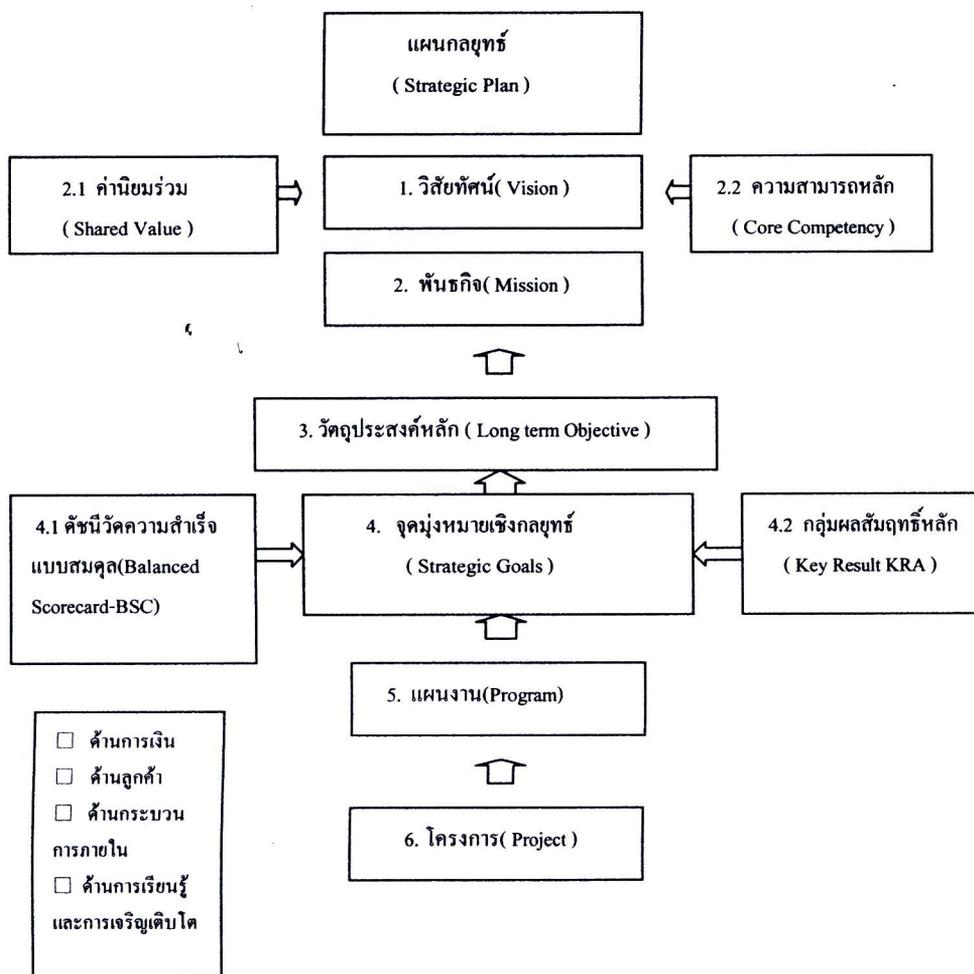
แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม เป็นการจัดทำแผน โดยการเขียน โครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรเพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเองงบประมาณเป็นตัวตั้ง โดยการเขียนพรรณนาความประกอบด้วย โครงการ หลักการและเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผลที่คาดว่าจะได้รับ

แผนปฏิบัติงานแบบล็อกเฟรม (Log Frame) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วยการเขียนโครงการแบบหาเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการวิธีนี้มีวิธีคิดเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้างและถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจและจะต้องประสานงานกับหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่างๆในสังคมอย่างไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับผลงานที่ต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากร โครงการรวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการโดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่อง “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix : PPM)

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัด (KPI BSC) ผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่องดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลว่าเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategic) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ครอบคลุมหน้าที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องไว้ครบ ถ้วนเช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การ

แนวคิดด้านดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่องซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วน

ใหญ่ไม่ได้อยู่ที่ การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พสุ เศษะรินทร์,2544-89-90)



ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
ที่มา: วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546)

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) คือการนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำ กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในแง่การนำมาใช้ประเมินความสำเร็จขององค์กร หรือ คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรเช่นกลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของ เจ้าของกิจการและคณะผู้บริหารกลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติมีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนกว่าการวางแผนจากผลการสำรวจและผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่าความล้มเหลวในการบริหารจัดการส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เข้าใจหลักการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าความล้มเหลวเกิดจากปัญหา 2 ประการคือ ปัญหาการกระจายนโยบายหรือกระจายแผน และปัญหาความเข้าใจในตัวชี้วัด นำหนักเกณฑ์มาตรฐาน และการใช้เกณฑ์มาตรฐานในการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงปัญหาในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติดังนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีความล่าช้ากว่าแผนเดิมที่กำหนดไว้ แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้ กิจกรรมต่างๆที่ปรากฏในแผนไม่มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน การฝึกอบรมมีความหลากหลายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและถูกกำกับจากหน่วยงานที่สูงขึ้น การระบุแนวทางการนำแผนไปปฏิบัติทั้งในด้านภาระงานและกิจกรรมคลุมเครือไม่ชัดเจน การติดตามกำกับ ตรวจสอบกิจกรรมจากระบบสารสนเทศมีความหลากหลาย

พลู เศษะรินทร์ (2544) กล่าวว่า การบริหาร โครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร โครงการกล่าวคือโครงการไม่เชื่อมกับยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็น ขนมหั้น ที่เอามาวางเรียงซ้อนกันสามารถลอกออกมาเป็นชิ้นๆโดยไม่เชื่อมโยงกันไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถัดวันในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตาม การดำเนิน โครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนิน โครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน ชัยสิทธิ์ เจลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของหน่วยงานภาครัฐมีความแตกต่างในเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานเอกชน มีแรงจูงใจในเรื่องความชัดเจนของค่าตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งควรเป็นทำงานมากก็ได้เงินมาก มีผลงานมากก็ได้เลื่อนตำแหน่งเร็วซึ่งจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ค่อนข้างสูง ในขณะที่ข้าราชการบางหน่วยงานมีความตระหนักในความเป็นลูกจ้างของ

รัฐบาลค่อนข้างน้อย แต่จะมองตัวเองว่าอยู่ในกลุ่มวิชาชีพอิสระมากกว่า เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย ฯลฯ อีกทั้งคำตอบแทนจากการทำงาน ได้มาจากการยึดถือ กฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่ซับซ้อนมากกว่าที่จะได้มาจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โครงการ

โดยรวมแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ จะต้องนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แผนดังกล่าวอาจเรียกว่า เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาและทรัพยากรในการแปลงจุดมุ่งหมาย ระดับสูงสุดได้แก่ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ระดับโครงการ (Project Purpose) ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้คือ แผนปฏิบัติงานนี้อยู่ในแผนงานอะไร และอยู่ในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านใด มีความสัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์อย่างไร แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้าง มีกิจกรรมที่จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงานที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้จะต้องทำให้เสร็จเมื่อใด ใครคือผู้ติดตามประเมินผล จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการและแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ หรืองานโครงการ ส่วนการดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

สรุป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็น การแปลงกลยุทธ์ทางเลือกของโรงเรียนในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดหรือการแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ ประกอบด้วยการกำหนดแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานตามแผนโดยมีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.3.3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การติดตาม การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นความพยายามอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไป การประเมินผลกลยุทธ์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนกับข้อเท็จจริงก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มาตรการที่มุ่งสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความจริง

ของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง การติดตามและประเมินผลมุ่งเป้าไปที่การปรับกลยุทธ์ระยะ กลางและระยะสั้นให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลานั่นเอง

กระบวนการติดตามควบคุม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่สำคัญได้แก่

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความ มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่ สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปี

2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้าเป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ตามกรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละ ช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่กำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อ ผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3) การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอนได้แก่ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและ ประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่ง ผลที่ได้จากการประเมินจะ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการควบคุม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถยืนยันได้ว่า ผลงาน มีมาตรฐานและบริการมีคุณภาพ นอกจากนั้นเพื่อเป็นข้อมูล ย้อนกลับ (Feed back) ในการวางแผน และการกำหนดแผนในการดำเนินงานที่เหมาะสมและดีที่สุดในขั้นตอนของการควบคุม จำเป็นต้องมีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งคำว่า

มาตรฐานนั้น หมายถึงสิ่งที่ควรจะเป็น ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย และหลังจากมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วฝ่ายบริหารอาจหาวิธีการหรือข้อตกลงที่จะนำมาตรฐานนั้นมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อหาผลที่แตกต่างไปจากมาตรฐานหรือว่าหาสาเหตุของความแตกต่างเกิดจากมาตรฐานที่ไม่เหมาะสม ก็อาจจำเป็น ต้อง ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานแล้วกำหนดมาตรฐานใหม่ขึ้นมาใช้แทน

การควบคุมมีความสัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็น 3 ระดับคือ การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และ ระดับหน้าที่ ซึ่งทำให้การควบคุมแบ่งได้เป็น 3 ระดับเช่นเดียวกันคือ

1) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมกลยุทธ์จะมุ่งที่ทิศทางหรือภารกิจ หลักเชิงกลยุทธ์ขององค์การโดยการพยายามรักษาสมดุลระหว่างกิจกรรมขององค์การ โดยส่วนรวม

2) การควบคุมยุทธวิธี (Tactical Control) การควบคุมยุทธวิธี มุ่งที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน โดยการรักษามาตรฐานหรือปรับปรุงมาตรฐานเพื่อการแข่งขันของหน่วยกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

3) การควบคุมการดำเนินงาน (Operational Control) การควบคุมการดำเนินงาน มุ่งกิจกรรมระยะสั้นตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของหน้าที่แต่ละด้านอันได้แก่หน้าที่ทางงานประจำและงานพัฒนา

การควบคุมดังกล่าวมักทำในรูปของการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์และติดตามผลกระทบของการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัยไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้ การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอจะช่วยให้สามารถเห็นจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์คือ เป้าหมาย ซึ่งอาจพิจารณาจากเครื่องชี้วัด ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จที่ได้ระบุไว้ในขั้นกำหนดตัวแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ จัดทำการประเมินผล ส่วนใหญ่ให้หน่วยงานกลางที่มีอิสระในการทำการศึกษาวิเคราะห์ และวิจัย เพื่อศึกษาค้นหาเป็นข้อเสนอแนะที่มีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายรับข้อเสนอแนะดังกล่าว เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ในที่สุด

สุพานี สฤณภูวนิช (2544) ได้กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เป็นการติดตามว่า ได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความเหมาะสมของ

แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับ โครงสร้างขององค์กรและกลไกต่างๆ ในการควบคุมเพื่อ ประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์ กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และ กิจการนั้นได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆอย่างไรหรือไม่ ทำให้ทราบผลการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นว่า บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุ ความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธี แก้ไขให้เหมาะสมและสามารถจัดรางวัลและ ผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

สำหรับพสุ เฉชะรินทร์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่าการ ประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร การ พัฒนาองค์กรต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ตามธรรมชาติถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการ วัตถุประสงค์และประเมินผล ผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นย่อมจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมมาก ขึ้นเนื่องจากได้รับความสนใจและมีเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนในเรื่องนั้น

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1) การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินเรื่องอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและ องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์เนื่องจากการทำให้ 1) เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ชัดเจน 2) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ 3) เป็นการ ทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ

2) ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ของ องค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญ สำหรับองค์กร

3) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้

4) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้ง องค์กรทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

5) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์กร เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้บุคลากรให้ความสนใจและ ความสำคัญต่องานนั้นๆ

6) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็น โอกาสและปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึง โอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



7) ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆด้านขององค์กร

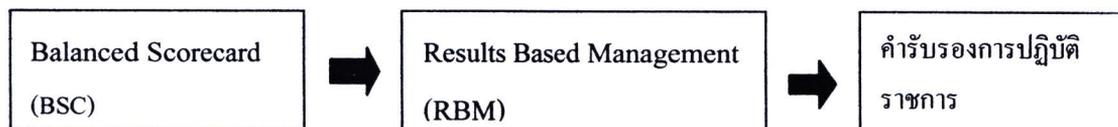
ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัด ประเมินและควบคุม
2. กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติ
3. การวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. การพิจารณาเพื่อหาสาเหตุของการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานและ
6. การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

พสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวถึงกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลว่า ประกอบด้วย ก) กำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินจุดใดหรือสิ่งใดซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ข) กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัด ค) กำหนดมาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบ สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ในการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานจะเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ดีและเหมาะสมจะสามารถนำกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกด้วย ง) ประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล จ) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ถ้าผลมีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้และผู้บริหารไม่ยอมรับความแตกต่างมีแนวในการดำเนินงานคืออะไร และ ฉ) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

เครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนราชการในการประเมินผลในส่วนราชการมีการกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำผลการประเมินผลการดำเนินงานตามลำดับชั้นลงมาจากระดับ กระทรวง กรม สำนัก กอง ฝ่ายงานและระดับบุคคลเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ จะพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการที่องค์กรทั้งรัฐและเอกชนให้ความสำคัญเนื่องจากการประเมิน ผลช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบสถานะและสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานมีหลายแนวคิดด้วยกันแต่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาปรับใช้กับหน่วยราชการไทยได้แก่ แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งได้พัฒนามาสู่ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน



ภาพที่ 2.8 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ที่มา: พสุ เศษะรินทร์ (2544)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) นี้ เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปีติกุล, 2546:15) เป็นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย องค์กรที่ใช้ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะได้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากการทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมาไปสู่ระบบการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางของ องค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดี ในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การจัดระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นต้น
2. มุมมองกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานการผลิตที่มีคุณภาพเป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงินการเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

จากทิศทางองค์กรอื่น ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์จะต้องมีการแปลงเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) ได้แก่การระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เป็นไปได้ทั้งหมด การคัดเลือกตัวชี้วัด การทำบัญชีตัวชี้วัด และการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับชั้นเพื่อขอความคิดเห็นก่อนที่จะรวบรวมและสังเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงเป็นแผนที่กลยุทธ์ต่อไปจุดสำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องเหมาะสมชัดเจนเป็นประโยชน์ และรักษาสมดุลระหว่างตัวชี้วัด ในทุกระดับ กระบวนการในการพัฒนาดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) มีขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า บีเอสซี (BSC) ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าองค์กรที่จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของแต่ละด้านทั้ง ตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ ที่จะต้องทำ ประกอบด้วยการจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

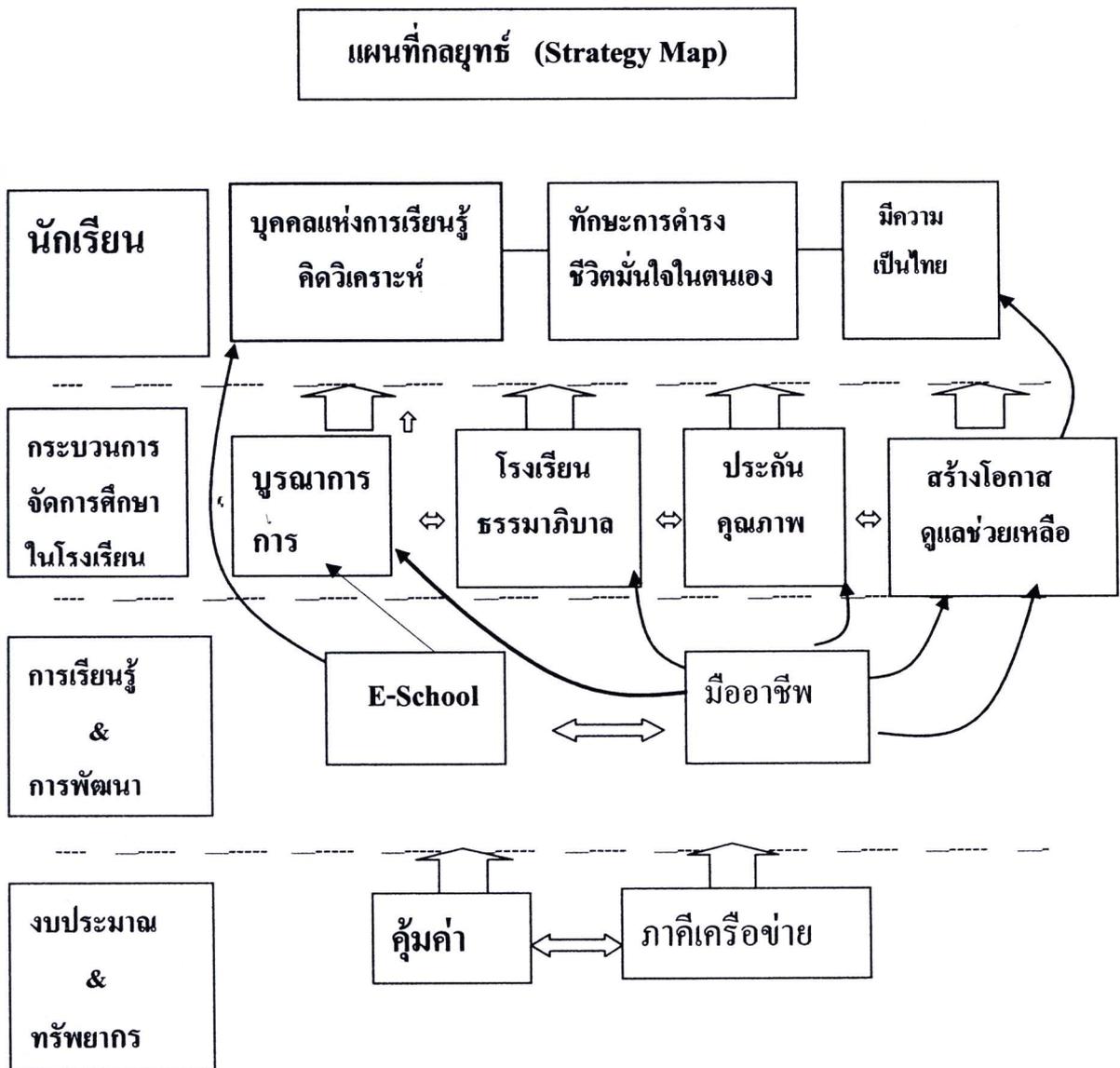
หลักการของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานนั้นเพื่อติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน ซึ่งในแต่ละพันธกิจจะพิจารณาใน 4 มิติได้แก่มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประยุกต์ วิธีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือ BSC โดยในแต่ละภารกิจจะ

พิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำหรับการประเมินผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา(2546) ได้นำ การประเมินแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านการเงินและงบประมาณ และมิติด้านการบริหารจัดการ แนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นด้วย มุมมองต่างๆ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายตัวชี้วัด และแผนงาน

วัตถุประสงค์ของการวัดผลองค์การแบบสมดุล (BSC) เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมินความสำเร็จขององค์กร หากพิจารณาจากสละคมภ์ ข้อมูล ปู่ฐานหรือสภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และความคิคริเริ่มแล้ว ทำให้คาดได้ว่า การใช้ การวัดผลองค์การแบบสมดุล (BSC) จะช่วยให้ประเมินได้ละเอียดรอบคอบจริง สำหรับในการนำการวัดผลองค์การแบบสมดุล (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นอาจทำได้โดยให้โรงเรียน นำกลยุทธ์ที่มีอยู่มาจัดเข้ากรอบของมุมมอง 4 มุมมองของโรงเรียนในฝัน หรือพิจารณาจัดสร้างมุมมองขึ้นมาใหม่ตามที่เห็นสมควร แล้วเขียนรายละเอียดให้ครบถ้วนในทุกสละคมภ์ หลังจากนั้นจึงนำมุมมองและวัตถุประสงค์มาพิจารณาเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและความคิคริเริ่ม ที่เขียนไว้ประกอบการพิจารณาการเขียนไปด้วย

การเขียนแผนที่กลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และความคิคริเริ่ม ที่จะนำไปสู่การประกอบของมุมมอง 4 มุมมองสถานศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 2.9 แผนที่กลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546)

ปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการประเมินผลและควบคุม วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์(2546) กล่าวถึงปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์ดังนี้

1. การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุจากขาดการสื่อสารที่ดีทำให้ผู้ถูกมองการประเมินผลว่าเป็นการจับผิดมากกว่าการค้นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้การควบคุมและประเมินไม่เป็นระบบ ไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงอย่างแท้จริง
3. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ
4. องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผลไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน
5. ไม่สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในระดับต่างๆกับประสิทธิผลขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำในระดับปฏิบัติการนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมถึงมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร
6. ปัญหาด้านสารสนเทศเช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อมูลขัดแย้งกันซึ่งเกิดจากความแตกต่างของวิธีการในหน่วยงานที่ต่างกัน

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์จะต้องนำเอาแนวคิดต่างๆที่เหมาะสมกับภาระงานในส่วนนี้มาใช้อย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กรและกลไกต่างๆในการควบคุมการวัดผลองค์การแบบสมดุลเพื่อให้ได้ภาพขององค์การที่ชัดเจนขึ้นมองเป็นภาพรวมครบถ้วนและสมบูรณ์ขึ้นหรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ที่เน้นการวัดผลงานทั้งในด้านปัจจัย ด้านกระบวนการด้านผลผลิต ผลลัพธ์หรือการเปรียบเทียบงาน (Benchmarking) ล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางในการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทราบผลสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น

สรุป การประเมินผลกลยุทธ์หมายถึงการติดตามควบคุมการประเมินผลและรายงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญเป็นองค์ประกอบที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารแผนของ สถานศึกษาที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

โดยสรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการดำเนิน โครงการและปฏิบัติการด้านต่างๆด้านการบริหารของโรงเรียน โดยรวมซึ่งจะ เป็นตัวกำหนดการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนด ขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้สถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งในสิ่งที่สามารถนำสถานศึกษาไป สู่ทิศทางตามพื้นฐานข้อมูลของสภาพ แวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนี้

บุญศรี ไชยบุคดี (2546) ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของประถมศึกษาอำเภอ กันทร วิชัย จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นว่าการจัดทำแผนกล ยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการกำหนดกล ยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและ ด้านการประเมินผลและการรายงาน ตามลำดับ และพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาด เล็กมีระดับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนการศึกษาของ วิเชียร เวลาดี (2547) เรื่อง “ การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกล ยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ” พบว่า รูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการ

ดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ สถานศึกษาประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนของจรรยา วงศ์คำ (2540) เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าสภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากจำนวน 8 ชั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประชุมคณะกรรมการ โรงเรียน และผู้ปกครอง การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบ การจัดทำโครงการและการควบคุม กำกับติดตาม ส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 ชั้นตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเตรียมบุคลากร กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ส่วนปัญหาในการจัดทำข้อมูลโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน พบว่า ปัญหาคือไม่ได้จัดทำข้อมูลครอบคลุม มีระยะเวลาจำกัดและไม่ได้เปรียบเทียบสภาพปัญหาด้วยความต้องการไว้ การเก็บข้อมูลขาดความรู้และเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน การวิเคราะห์ข้อมูล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะข้อมูลมีมากไม่ได้ใช้ผลการวิเคราะห์อย่างมีระบบ การเตรียมบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน งบประมาณไม่เพียงพอวัสดุอุปกรณ์ไม่มีในท้องถิ่น การประชุมคณะกรรมการ โรงเรียนและผู้ปกครองไม่มีความพร้อมเพรียง มีปัญหาในด้านภาษา การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียนส่วน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงเกินไปไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบมีปัญหาบุคลากรมีจำกัดไม่สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถด้านการจัดทำโครงการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ บางโครงการขาดงบประมาณสนับสนุน ด้านการควบคุมกำกับติดตาม ไม่สามารถควบคุมด้านคุณภาพได้



ไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์ (2542) ศึกษาเรื่องการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวมและเป็นรายชั้นทั้ง 5 ชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กและครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่าครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กในชั้นการวางแผนโดยภาพรวมคือขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน และขั้นปฏิบัติตามแผน

จूरिพันธ์ สวมคำไพ (2544) ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ประชากรคือหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์และพนักงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรโดยรวม หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์ และหัวหน้างานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรโดยรวมมีการปฏิบัติงานด้านขั้นติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีการปฏิบัติเป็นรายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการติดตามประเมินผล มีการดำเนินการด้านการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านดังนี้ มีการสำรวจข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายระดับสูง บริหารงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี การสรุปผลติดตามประเมินผลพร้อมรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ แผนปฏิบัติการในปีต่อไป

ทองทิพย์ สิงห์ทอง (2542) ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า 1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำ แนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากและมีการปฏิบัติงาน 2-3 ด้านอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลางคือด้านใช้แผนยุทธศาสตร์บริหารโรงเรียนจัดใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ด้านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม 2. ข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 8 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน มากกว่าครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนส่วนด้านทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหาร 3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการปฏิบัติงานโดยรวมด้านจัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมและด้านพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติงานในด้านส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มศักยภาพมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก 4. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน

กฤษฎิวัฒน์ ทองยศ (2540) ศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนพบว่า การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีปัญหาทุกขั้นตอนจากการสัมภาษณ์รายการที่มีการระบุปัญหาสูงสุดได้แก่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่ใช่ปฏิทินควบคุมงานและขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานในโรงเรียนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมและขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรขาดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผลระหว่างการดำเนินการขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผนและจากการตอบแบบสอบถามมีปัญหาจากการไม่ได้นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการเตรียมบุคลากรและขาดความรับผิดชอบผู้รับมอบหมายงานมีภาระมาก งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอการประสานงานภายในไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไปดำเนินการบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงแผน

อนุกุล บุตรธรรม (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการและแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย สภาพปัจจุบันของการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการโรงเรียนมีการประเมินก่อนดำเนินการจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้าหมวด มีความเห็นว่าการประเมินโครงการชั้นการประเมินก่อนดำเนินการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีการประเมินวัตถุประสงค์ของการประเมินอยู่สูงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่าก่อนที่จะมีการประเมินโครงการ โครงการทุกโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษา

งานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นำร่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ของกานต์ เสกขุนทด (2545) การประเมินสภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในสภาพเอื้อและแข็ง ปัญหาที่พบคือบุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ที่ให้ความรู้ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสภาพสถานศึกษาและการกำหนดทิศทางการศึกษา เป้าประสงค์ที่กำหนดไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ พบว่าสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยแผนงานและโครงการต่างๆตอบสนองงานอำนวยการ งานจัดการศึกษาและงานกิจกรรมนักเรียน แต่พบว่าบุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

การศึกษาแบบรายกรณีเกี่ยวกับบทบาทของทีมบริหารแบบเน้นโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ของจอห์นสันและเอลดีน (Johnson & Kay Eileen, 1990) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารนั้นสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีความร่วมมือและมีพลังมากขึ้นรวมทั้งเป็นตัวที่ทำให้ชุมชนเป็นชุมชนของการเป็นผู้นำและการเรียนรู้

การศึกษาของโกลเวอร์และคณะ (Glover D.; Bennett N.; Crawford M.; Levacic R, 1997) เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรในโรงเรียนประถม พบว่าแม้โรงเรียนจะมีกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการทรัพยากรที่ดีและมีความเหมาะสมกัน แต่จากการศึกษาพบว่ามีความไม่สอดคล้องกันในการนำไปประยุกต์ใช้จริง โดยเฉพาะเรื่องการใช้ทรัพยากร และพบว่าการวางแผนพัฒนาระยะยาวและการใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังมีความครอบคลุมน้อยกว่าโรงเรียนมัธยม

การศึกษาแบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน โดย แฮร์รี่ (Harray, Neil, 2009) พบว่าโรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนนอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปีให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

แมคคาร์ธี (McCarthy, 1991) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ ผลการศึกษาพบว่าวิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานต่างๆ ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ลักษณะที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนไปใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระบบที่เปิดสอนและฐานะทางการเงินกับการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่าปัญหาที่สำคัญคือการไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์

บาลด์วิน (Baldwin, 1994) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยยับยั้ง ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อหนึ่งข้อใดข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ