

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต1 โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและ กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน จำนวน 13 โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายโรงเรียน

ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ส่วนที่ 3 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	8	62
	หญิง	5	38
อายุ	41-50 ปี	3	23
	51-60 ปี	10	77
การศึกษา	ปริญญาตรี	4	30
	ปริญญาโท	8	62
	ปริญญาเอก	1	8
อายุงาน	21-30 ปี	6	46
	31-40 ปี	7	54
ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร	1-5 ปี	10	76
	6-10 ปี	1	8
	11-15 ปี	1	8
	16-20 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 77 มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 76

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	5	38
	หญิง	8	62
อายุ	31-40 ปี	1	8
	41-50 ปี	3	23
	51-60 ปี	9	69
การศึกษา	ปริญญาตรี	9	69
	ปริญญาโท	4	23
อายุงาน	1-10 ปี	1	8
	21-30 ปี	5	38
	31-40 ปี	7	54
ประสบการณ์การทำงานฝ่ายแผนและนโยบาย	0-5 ปี	6	46
	6-10 ปี	6	46
	11-15 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบายที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง มากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 69 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 69 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานฝ่ายแผนและนโยบาย ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 46 และ ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 46

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ปฏิบัติงาน (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	1	8
	หญิง	12	92
อายุ	41-50 ปี	2	15
	51-60 ปี	11	85
การศึกษา	ปริญญาตรี	13	100
อายุงาน	11-20 ปี	1	8
	21-30 ปี	1	8
	31-40 ปี	11	84
ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน	1-10 ปี	3	23
	11-20 ปี	2	16
	21-30 ปี	3	23
	31-40 ปี	5	38

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง มากที่สุด ร้อยละ 92 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 85 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 100 มีอายุงานระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 84 และมีผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านในหน้าที่ปัจจุบันระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 38

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของกรรมการสถานศึกษา (n = 13)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	7	54
	หญิง	6	46
อายุ	31-40 ปี	3	23
	41-50 ปี	1	8
	51-60 ปี	8	61
	61-70 ปี	1	8
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	54
	ปริญญาตรี	5	38
	ปริญญาโท	1	8
ประสบการณ์การ เป็นกรรมการ สถานศึกษา	1-5 ปี	9	69
	5-10 ปี	3	23
	16-20 ปี	1	8

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนนั้นใหญ่เป็นชายมากที่สุด ร้อยละ 54 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 61 มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การในการเป็นกรรมการสถานศึกษาระหว่าง 1-5ปี มากที่สุด ร้อยละ 69

4.2 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นรายโรงเรียนตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย ได้มาจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูผู้ปฏิบัติงานและกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนละ 4 คนรวม 52 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาและเรียบเรียงตามกรอบแนวคิดในการวิจัย นำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่ 1
2. โรงเรียนขนาดใหญ่ 2
3. ‘โรงเรียนขนาดใหญ่ 3
4. โรงเรียนขนาดกลาง 1
5. โรงเรียนขนาดกลาง 2
6. โรงเรียนขนาดกลาง 3
7. โรงเรียนขนาดกลาง 4
8. โรงเรียนขนาดกลาง 5
9. โรงเรียนขนาดกลาง 6
10. โรงเรียนขนาดกลาง 7
11. โรงเรียนขนาดกลาง 8
12. โรงเรียนขนาดเล็ก 1
13. โรงเรียนขนาดเล็ก 2

4.2.1. โรงเรียนขนาดใหญ่ 1

4.2.1.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 45 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1,138 คน และมีห้องเรียนรวม 36 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 4 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศ ชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 52 ปีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 6 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 56 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 33 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.1.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
13. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ



4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.1.3 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยมีการประชุมแบ่งภารกิจเป็น 4 งาน ตามคู่มือการปฏิบัติงานที่เขตพื้นที่กำหนดให้ ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ส่วนการกำหนดภารกิจของงานแต่ละงานมาจากการประชุมหัวหน้างานว่าแต่ละงานควรมีภารกิจอะไรบ้าง เสนอผู้บริหารและเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันทุกฝ่ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะครูและผู้บริหารในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิต โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยเหนือและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจมีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและเป็นไปตามนโยบาย สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับพันธกิจและมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลัก ผลลัพธ์

และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์พันธกิจและ เป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจนแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีการจัดลำดับความสำคัญของ กลยุทธ์รวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง เมื่อเลือกกลยุทธ์ได้แล้วมีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกล ยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดยคณะกรรมการและทีมงาน ร่วมกันทบทวน ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ สอดรับกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด ซึ่งคณะกรรมการและทีมงานมีความเข้าใจ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ ตลอดจนมีการประมาณการรายได้ จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา และทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน สถานศึกษาได้เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญ แปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและระดม ทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษาดำเนินงานตามแผน โดยใช้ผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่มีกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ส่วนในทางปฏิบัติดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็น รูปธรรม นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ด้วยการให้ ความรู้ สร้างความเข้าใจ ให้แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูล

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนมีการสรรหา ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้และ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามประเมินผล ตลอดจนมีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตัวชี้วัด มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรและระยะเวลาตามโครงการกิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จร่วมกัน

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว มีการทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและประเมินว่าผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ สถานศึกษามีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามกำหนด

4.2.1.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์เนื่องจากในการประเมินผลกลยุทธ์นี้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่พบปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารจัดการ โรงเรียน คือ เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้คือ การชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ 2

4.2.2.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดใหญ่ 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 23 คนมีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 811 คนและมีห้องเรียนรวม 24 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปีการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 9 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 4 ปี

4.2.2.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 13 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. บันทึกการประชุม
9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
11. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
12. กลยุทธ์ระดับองค์กร
13. กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.2.3 ผลจากการสัมมนา ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยผู้อำนวยการผู้ช่วยผู้อำนวยการ และทีมบริหาร ศึกษาข้อมูลตามที่ตั้งสังกัดกำหนดให้ แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีด้านเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย และศึกษาว่าประเด็นใดเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้าน โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากรประสิทธิ ภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ โดยศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

นโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากรประสิทธิ ภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ โดยศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการประเมินสถานภาพสถาน ศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีการระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน ทำทาบกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงและมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ ส่วนการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษานั้นมีความชัดเจนและบ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมาย และตามนโยบาย รวมทั้งมีการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทาบผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและกำหนด เป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตหลักของสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดของ ผลผลิต ผลลัพธ์ให้ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาแล้วนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงข้อความในกลยุทธ์สามารถกระตุ้นและเร้าใจในการปฏิบัติงานและมีความเป็นไปได้จริง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการของสถานศึกษาทำ โดย ทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน

โครงการ มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาโดยทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติมีการดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ที่สามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน ประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมถึงมีการสรรหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจในกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล และกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลรวมถึงติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการจัดการให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษาได้นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ และวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นตลอดจนมีการประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.2.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สถานศึกษารายงานว่า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) พบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และ ด้านกระบวนการมีส่วนร่วม ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครองในชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา นั้น สถานศึกษาได้เสนอให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง สนับสนุนให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นพบปัญหา มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ บางคนไม่เปลี่ยนเลย ตลอดจนภาระงานของครูมากต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานใน ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล โดยมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญความจำเป็นของการติดตามประเมินผล

4.2.3. โรงเรียนขนาดใหญ่ 3

4.2.3.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 38 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1173 คน และมีห้องเรียนรวม 36 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปีการศึกษา ระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 4 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 7 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 35 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.3.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

12. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
 16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
 17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.3.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานนั้น สถานศึกษา มีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวแทนกลุ่มงานช่วยกันวิเคราะห์แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ตามกรอบนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมาย และพิจารณาด้านต่างๆ ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาด้าน โครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการและประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จากนั้นใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนท้าทายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงตลอดจนมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ มีความสอดคล้องกับพันธกิจ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และทีมงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลักของสถาน ศึกษา

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษานำกลยุทธ์หลักของเขตพื้นที่มาประยุกต์ใช้ ในการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งทีมงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วยการใช้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส

และอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจนแสดงให้เห็นแนวปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด นอกจากนี้ยังมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการโดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวตั้ง โดยให้แต่ละกลุ่มงานระดมสมองร่วมกันคิดโครงการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เข้ากับแผนงานของตน บุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายของสถานศึกษา จากนั้นทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรมซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์มาปฏิบัติด้วย

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผน โดยผู้บริหารให้อิสระแก่ทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในกาปฏิบัติงาน ด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกัน รวมถึงมีการสรรหาผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีวิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยจัดให้มีการประเมินทุกโครงการ กิจกรรม เพื่อลดความเสี่ยงในการคลาดเคลื่อนจากเป้าหมาย มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัดและจัดทำแผนและปฏิทินการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนมีการติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและจัดให้มีการรับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมทั้งติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดย แต่ละกลุ่มงานมีการประเมินกันเองก่อนสิ้นปีงบประมาณ โดยดูจากสรุปรายงานของแต่ละโครงการ กิจกรรมตามแผน แล้วนำมารวมจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเป็นรายงานประจำปีรายงานต้นสังกัด รวมทั้งมีการประเมินโดยเขตพื้นที่และมีการรายงานการปฏิบัติต่อคณะกรรมการสถานศึกษาภาคเรียนละครั้ง สถานศึกษานำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยมีทีมงานร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

4.2.3.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สถานศึกษารายงานว่า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้นพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร โดยขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ และด้านกระบวนการมีส่วนร่วมคือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้โดยการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ส่งเสริมการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้

มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น สถานศึกษารายงานว่าพบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณมีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้น สถานศึกษารายงานว่าพบปัญหาการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดและการสรุปผลขาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และควรมีข้อเสนอเพื่อพัฒนาต่อ ยอด

4.2.4. โรงเรียนขนาดกลาง 1

4.2.4.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 23 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 532 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชาย อายุ 47 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 9 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 12 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 62 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 2 ปี

4.2.4.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดทำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 17 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. กลยุทธ์ระดับองค์กร
15. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
16. กลยุทธ์ระดับโครงการ
17. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน



3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.4.3 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

มีการแบ่งการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป โดยกำหนดมาจากเขตพื้นที่นำมา แบ่งมอบหมายให้บุคลากรตามความเหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงานตามความถนัดและตามความ สัมครใจ บุคลากรรับทราบภาระงานในหน้าที่ของตน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาทุกด้าน มีการวิเคราะห์ประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมืองและกฎหมายแต่ละ ประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์ประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทาง การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของ สถานศึกษา โดยบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ของโรงเรียนเริ่ม จัดทำตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการ วิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมี ทางเป็นไปได้ มีนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาไว้ชัดเจนและมีกรจัดทำภารกิจที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและสามารถ ปฏิบัติงานได้สอดคล้องพันธกิจโดยที่ กรรมการสถานศึกษารับทราบ

4) การกำหนดกลยุทธ์

ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการตรวจสอบความสำเร็จด้านผลผลิตและมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดตามกลยุทธ์ของเขตพื้นที่แล้วปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา มีการมอบหมายความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ พิจารณาโครงการให้สนองและสอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่และหน่วยเหนือ กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและมีความชัดเจนเชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ ที่นำไปใช้เพื่อแก้ไข จุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการ โดยกำหนดแผนงานและ โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา มีการทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน และ โครงการ มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้และแนวปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้ มีการสนับสนุนงบประมาณ การใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้ในทางปฏิบัติ กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมได้ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ซึ่งดำเนินการควบคุมประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กรตลอดจนกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด

2) การประเมินผลและรายงาน

การรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.4.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้น สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร โดยขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์และบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องและปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะชุมชน ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ พัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมองใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้งครูชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนจัดบุคลากร พี่เลี้ยงเพื่อนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

สำหรับในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารจัดการ นั้น พบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมตามภารกิจ ครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและ เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบปัญหา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและ

การแก้ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ให้เห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด

4.2.5. โรงเรียนขนาดกลาง 2

4.2.5.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 406 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 17 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 12 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 53 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 9 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 63 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.5.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 16 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ



8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
 15. กลยุทธ์ระดับโครงการ
 16. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.5.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย โดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษา

ออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยศึกษาประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนนั้น มาใช้ประเมินสภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสภาพสถานศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนและบ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย มีการกำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับพันธกิจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักและตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยข้อความในกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้จริง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

สถานศึกษาทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้

จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและมีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินจากนั้นเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง โดยกิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและมีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด ตลอดจนจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนและจัดการให้รับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายรวมถึง หาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.5.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้น สถานศึกษาประสบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์และไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุมรวมทั้งบุคลากรมีน้อย ครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องนอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน และภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ข้อเสนอแนะ ของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมองและควรชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความ เข้าใจในกลยุทธ์เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นสถานศึกษารายงานว่าปัญหาที่พบคือวางแผนแล้วไม่ได้ปฏิบัติตามแผนเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด และครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม รวมทั้งบุคลากรเปลี่ยนแปลงช้าหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านและพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจถึงการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และควรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมและผู้บริหารสถานศึกษาดูตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลขาดความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย และการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่

เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ คือ ควรจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผล รวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด

4.2.6. โรงเรียนขนาดกลาง 3

4.2.6.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 8 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 252 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 3 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 58 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 32 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.6.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 13 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. บันทึกการประชุม

9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ
 1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
 - 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
 1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.6.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยผู้บริหารและทีมงานช่วยกันวิเคราะห์ ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณงานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปจัดแบ่งภารกิจให้บุคลากรตามความถนัดและความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารและทีมงานระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและ

ภายในสถานศึกษา ร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์มีความชัดเจนบ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมายและตามนโยบาย กำหนดเป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจ ใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจนแล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อลงมติเลือกกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงานโครงการ ของสถานศึกษาโดยมีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน/เงินนอกงบประมาณรวมทั้งมีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่าย

สถานศึกษาทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปร่าง โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการ กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผล ต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษานั้นมีผังการปฏิบัติงาน(Gantt Chart)ที่ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ซึ่งกิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็น ปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยน ความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย รวมทั้งมีการประสานสัมพันธ์ และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิด อุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน และมีการสรรหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อ สร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีวิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีการกำหนดกรอบ และแนวทางในการติดตามและประเมินผล กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและ ประเมินผล การดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและ ประเมินผลและกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล มีการติดตามการใช้ งบประมาณทรัพยากรและระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง รวมถึง จัดการให้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุ มีการ ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานด้วยการประชุม ติดตามและใช้แบบประเมินรวมเพื่อหาทาง แก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวน ปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าเกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน หรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.6.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาไม่พบปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเนื่องจากทีมงานและผู้บริหารร่วมกันจัดทำ สรุปแล้ว นำเข้าที่ประชุมเพื่อลงมติเลือก แต่พบปัญหาในด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ และบุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม รวมทั้งบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมาก ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง และพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประชุมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน และขาดความเข้าใจ เนื่องจาก สถานะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรส่งเสริมให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือ โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดทำให้ประเมินไม่ชัดเจน พบว่าครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม และบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้านจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นพบปัญหา ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มี

เวลาและมีกิจกรรมมาก สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นตอนนี้ คือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและชี้ให้เห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน

4.2.7 โรงเรียนขนาดกลาง 4

4.2.7.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 4 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 8 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 243 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 46 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครูเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 30 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 49 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 4 ปี

4.2.7.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ

8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
 1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
 - 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
 1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.7.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ในการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาทำโดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละ

ประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนิน งานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมิน สภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และ ผลผลิตโดยผู้อำนวยการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาชี้คตามนโยบายหน่วยเหนือแล้ว คณะที่ประชุมลงความเห็น มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับ นโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนและ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของ หน่วยเหนือโดยสรุป คือ วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ที่ กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการ นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้ บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงานโครงการ ของสถานศึกษาทำโดย มีการประมาณการรายได้จาก งบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา จากนั้นทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อ ปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การ ปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนิน การ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากร จากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

การติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดย มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลและสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล รวมถึงมีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

4.2.7.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากรคือขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจใน กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) และบุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจภารกิจขององค์กร โดยพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดบุคลากรที่เลี้ยงเพื่อแนะนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

สำหรับขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ปัญหาที่สถานศึกษาพบคือ การขาดแคลนงบประมาณ การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการทำให้การปฏิบัติการไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด และครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงาน ไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ โรงเรียน ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่น เพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจใน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันโดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ สถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลและการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและชี้ให้เห็นความสำคัญความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด และควรสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน

4.2.8 โรงเรียนขนาดกลาง 5

4.2.8.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 5 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 364 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 2 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 9 ปี ครู เป็นเพศอายุ 58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 12 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับม.ต้น ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.8.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 12 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
4. แผนกลยุทธ์

5. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
6. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
7. บันทึกการประชุม
8. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
9. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
10. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
11. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
12. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.8.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานโดย แบ่งภารกิจของโรงเรียน ออกเป็น 4 งาน ตามกฎกระทรวง ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป หัวหน้างานทั้ง 4 ที่ได้รับการแต่งตั้ง ดำเนินการเลือกทีมงานเพื่อวิเคราะห์และกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายและทำงานเป็นทีม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และมีการศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา จากนั้นใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคและจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา และเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความสอดคล้องกัน โยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ บ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์โดยสรุป คือ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ

4) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ที่กำหนด มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง เหมาะสม และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษารวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการทำโดยการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัดบุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการรวมทั้งมีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและประมาณ



การค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาทบทุนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรมซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษาดำเนินงานตามแผน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงและ กิจกรรมตามโครงการนั้นสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมได้ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย รวมถึงประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

การติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจในกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2) การประเมินผลและรายงาน

การประเมินผลและรายงานทำโดย นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทุนปรับเพิ่มกลยุทธ์ จากนั้นร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.8.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุมและไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร และพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครอง และชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ เข้าใจภารกิจขององค์กรจัดให้มีการประชุมปฏิบัติ การในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและกระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง ควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความ เข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

สถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเนื่องจากมีการตกลงทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงาน รวมถึงประสานสัมพันธ์ ประชุม ปรีกษาหารือร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างดี ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล

4.2.9 โรงเรียนขนาดกลาง 6

4.2.9.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 6 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 16 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 322 คน และมีห้องเรียนรวม 15 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 7 ปี

ครู เป็นเพศ หญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 8 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 59 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 7 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 10 ปี

4.2.9.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 18 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แพลกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
8. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
9. บันทึกการประชุม
10. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
11. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
12. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
13. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
14. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
15. กลยุทธ์ระดับองค์กร
16. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
17. กลยุทธ์ระดับโครงการ
18. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 5 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ
4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. แบบประเมินการนิเทศ
4. รายงานการประเมินตนเอง
5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.2.9.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน คืองานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ตามที่ต้นสังกัดกำหนด ใช้การประชุมร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบ ตามความสามารถและความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และ จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถาน ศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ระบุภาพความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนท้าทายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำสู่ความเป็นจริงและมีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกฎหมาย และตามนโยบาย ส่วนการกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจเช่นกันมีการ ใช้ข้อมูล

สารสนเทศการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือโดยสรุปแล้ววิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

วิธีกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและทีมงานร่วมกำหนดแล้วแจ้งให้ทุกฝ่ายรับรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตผลลัพธ์ และตัวชี้วัด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการ ของสถานศึกษาทำโดยการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ รวมทั้งมีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณและประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน เลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

สถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานตามแผน โดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ดำเนินการตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) โดยกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ด้วยการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันมีการสรรหา ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

วิธีการติดตามควบคุมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดยกำหนดกรอบ และแนวทางในการติดตามและประเมินผล สื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตาม ประเมินผลทั่วทั้งองค์กรแล้วกำหนดวิธีวัด และเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล จัดการให้รับรู้ข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อ หาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการเป็นผู้สรุปรายงานต่อหัวหน้างานเสนอต่อผู้บริหาร สรุปรูปเป็นภาพรวมส่งต่อต้นสังกัดทุกปี มีการแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบชัดเจน มีวิธีการ ประเมินผลและรายงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการ กำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของ ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม เป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

4.2.9.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาบุคลากรมี จำกัดหาคนที่เหมาะสมกับงานยาก ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย ส่วนในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบว่า มีปัญหาการวางแผนแล้วปฏิบัติได้ไม่ตรงตามแผน เนื่องจากมีการกิจด้านอื่นมาแทรกและครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้อง

ทำงานหลายด้านจน ไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมซึ่งให้ความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ พบปัญหาการส่งรายงานล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จบางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก สถานศึกษามีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และจัดทำแผน เครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.2.10 โรงเรียนขนาดกลาง 7

4.2.10.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน ขนาดกลาง 7 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 15 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 444 คน และมีห้องเรียนรวม 14 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 33 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 3 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 25 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 59 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 7 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 10 ปี

4.2.10.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน

4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 5. แผนกลยุทธ์
 6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
 7. ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ
 8. บันทึกการประชุม
 9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 11. แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา
 12. แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 13. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ
- 4.2.10.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา
- สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาทำ โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ตามที่ต้นสังกัดกำหนดมาได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป มีการประชุมเพื่อกำหนดภารกิจและตั้งทีมงานในแต่ละงานตามความเหมาะสม

2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างคณะครู ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมือง และกฎหมายและวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาด้าน โครงสร้างและนโยบายผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ และผลผลิตของสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของต้นสังกัด และมีความเป็นไปได้ ส่วนการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน การกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือ โดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

วิธีกำหนดกลยุทธ์ทำโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายร่วมกันกำหนดแล้วจึงแจ้งให้ทุกฝ่ายรับรู้โดยกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาและกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีการจัดลำดับ

ความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและตัวชี้วัดของแต่ละแผนงานร่วมกันคิด โครงการเพื่อรองรับในแต่ละงานของต้นสังกัด บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โครงการ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา มีการทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงินและเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน โครงการ กิจกรรมซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินงาน การงบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผน โดยมีปฏิทินปฏิบัติงานผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติมีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอและสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ประชุม ปรีกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาหารือร่วมกัน มีการสรรหาผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล โดย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กรมีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการข่าวสารข้อมูลผลการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อปรับปรุง

กระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและร่วมติดตามแนวโน้มน้ำหรือ โอกาสที่กิจกรรมจะก่อให้เกิดผลผลิตภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่องรวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

สถานศึกษามีการประเมินผลและรายงาน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยใช้แบบสำรวจ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีการประชุมคณะกรรมการผู้มีส่วนร่วม ทุกฝ่าย วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.10.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่าสถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) แต่พบว่าในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีปัญหาคือการปฏิบัติได้ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดและปัญหาบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญและจำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาไม่พบปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์

4.2.11 โรงเรียนขนาดกลาง 8

4.2.11.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดกลาง 8 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 220 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชาย อายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 26 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 57 ปี สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 7 ปี

4.2.11.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
4. บันทึกการประชุม
5. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
6. กลยุทธ์ระดับองค์กร

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 3 ฉบับ

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. โครงการ

3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 4 ฉบับ

1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
2. ปฏิทินการนิเทศงาน
3. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม

4.2.11.3 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

โรงเรียนมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งานตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดมาได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปโดยจัดบุคลากรตามความเหมาะสมและความสมัครใจ



2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการ ศึกษาสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกแล้ววิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยประชุมระดมสมองร่วมกัน ใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์มีความชัดเจน บ่งบอกหน้าที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย การ กำหนด เป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับพันธกิจมีการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือโดยสรุปคือวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความ สอด คล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดย กลยุทธ์ ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษามีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มี การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกล ยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

วิธีการกำหนดแผนงานโครงการ ของสถานศึกษาทำโดยทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย

และตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายของสถานศึกษา ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผนโดยมีจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแล้วดำเนินงานตามปฏิทิน มีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาหารือร่วมกัน ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลโดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล มีคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่องแล้วสรุปในภาคเรียนสุดท้าย

2) การประเมินผลและรายงาน

วิธีการประเมินผลและรายงาน โดยมีแบบสอบถามแล้วสรุปงานโดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.11.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) และบุคลากรมีน้อยครุมีการึกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง สถานศึกษามีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้ คือ สถานศึกษาควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสถานศึกษาพบปัญหา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดและครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษา ครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้และเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบปัญหาความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย และการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

4.2.12 โรงเรียนขนาดเล็ก 1

4.2.12.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดเล็ก 1 เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองอำเภอเมืองนนทบุรี สภาพพื้นที่เดิมเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตวัด ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และรับจ้าง เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันโรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 75 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศหญิงอายุ 54 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 4 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครูเป็นเพศหญิงอายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอนในสถานศึกษานี้ 4 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 55 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 5 ปี

4.2.12.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 8 ฉบับ
 1. คำสั่งมอบหมายงาน
 2. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 3. แผนกลยุทธ์
 4. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
 5. บันทึกการประชุม
 6. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
 7. สมุคคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
 8. แบบบันทึกผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 3 ฉบับ
 1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 4 ฉบับ
 1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. รายงานการประเมินตนเอง
 4. รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม

4.2.12.3 ผลการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานทำโดย แบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปโดยพิจารณาตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการจัดแบ่งภารกิจให้บุคลากรตามความถนัดและความเหมาะสม

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาทำโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารและครูทุกคนระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์หาโอกาสและ อุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินงานจากสภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ไม่ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีทำ

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษาโดยช่วยกันคิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับนโยบายของหน่วยเหนือ

4) การกำหนดกลยุทธ์

โรงเรียนมีวิธีกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยครูทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยดูตัวอย่างจาก โรงเรียนใกล้เคียง เนื่องจากครูที่เคยทำ ย้ายไปและครูใหม่ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

การกำหนดแผนงาน โครงการของสถานศึกษาทำโดยทบทวนปรับงานเก่าที่เคยทำเมื่อปีการศึกษาที่แล้วปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ซึ่งโครงการ กิจกรรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ และกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

ขั้นที่3 การประเมินผลกลยุทธ์

1) การติดตาม ควบคุม

บุคลากรทุกคนร่วมกันจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผลและกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลใช้การประชุมและติดตามผลงานด้วยวาจา

2) การประเมินผลและรายงาน

การประเมินผลและรายงาน ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทำโดย มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเมื่อสิ้นปีการศึกษา

4.2.12.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหา ด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะ เทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม พบว่าบุคลากรไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรมีน้อยครุมีภารกิจมาก ไม่สามารถทำงาน ได้ครอบคลุมทุกเรื่องรวมทั้งครูบรรจุใหม่ยังไม่มีประสบการณ์และไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์และขาดความมั่นใจ นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ปัญหาด้านภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ข้อเสนอแนะของสถานศึกษา คือ ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และควรจัดบุคลากร พี่เลี้ยงเพื่อแนะนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

ส่วนปัญหาในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การทำงานไม่สำเร็จเนื่องจากครุมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม และผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาพบปัญหา มีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมี

กิจกรรมมากเนื่องจากมีครูน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ควรสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.2.13 โรงเรียนขนาดเล็ก 2

4.2.13.1 สภาพทั่วไปและลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียนขนาดเล็ก 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบัน โรงเรียนมีผู้บริหารและครูผู้สอนรวม 10 คน มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 91 คน และมีห้องเรียนรวม 8 ห้อง

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 52 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานี้ 1 ปี

ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย เป็นเพศหญิงอายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 5 ปี

ครู เป็นเพศหญิงอายุ 53 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในตำแหน่งครูผู้สอน 34 ปี

กรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชายอายุ 39 ปี มี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาอนุปริญญา ประสบการณ์ในตำแหน่งกรรมการสถานศึกษา 3 ปี

4.2.13.2 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

พบเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ รวม 14 ฉบับ

1. เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา
2. คำสั่งมอบหมายงาน
3. เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. แผนกลยุทธ์
6. ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
7. เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
8. บันทึกการประชุม
9. รายงานการประชุมของสถานศึกษา
10. สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

11. กลยุทธ์ระดับองค์กร
 12. กลยุทธ์ระดับแผนงาน
 13. กลยุทธ์ระดับโครงการ
 14. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม 4 ฉบับ
1. แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
 3. โครงการ
 4. ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม
 5. แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ รวม 6 ฉบับ
1. สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา
 2. ปฏิทินการนิเทศงาน
 3. แบบประเมินการนิเทศ
 4. รายงานการประเมินตนเอง
 5. รายงานผลการประเมิน โครงการ กิจกรรม
 6. แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงาน โครงการ

4.2.13.3 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป โดยใช้คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งงานตามความถนัดและความสมัครใจ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดยใช้การระดมสมองในการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและใช้ข้อมูลจากการ

วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และ จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินสถานภาพของสถาน ศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและทีมงานร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถาน ศึกษาโดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและมีความเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน การกำหนดเป้าประสงค์ ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุมีความสอดคล้องกับพันธกิจ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยสรุป กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักผลลัพธ์และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยเหนือและวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษามีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยให้ครูทุกคนกำหนดกลยุทธ์ของตนเองแล้วนำเสนอในที่ประชุม โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ใช้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทีมงานใช้การประชุมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยให้ครูทุกคนกำหนดโครงการ แผนงานของกลุ่มงานแล้วนำเสนอในที่ประชุม ในการกำหนดแผนงาน โครงการมีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงานโครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมาย

กิจกรรมตามกรอบวงเงิน มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาการดำเนินงานประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) การดำเนินงานตามแผน

ดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกัน มีการสรรหา ผลิต และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้ การบริหารจัดการเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล จัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

วิธีการประเมินผลและรายงานของสถานศึกษาโดยนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลตามเป้าประสงค์ มีการร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นแล้วจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.2.13.4 ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความเข้าใจชัดเจนในกลยุทธ์และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นพบปัญหาบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ควรเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัด

การศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ และควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและชี้ให้เห็นความสำคัญ จำเป็นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษาพบว่ามีปัญหาบุคลากรไม่ใช้กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและตั้งบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมาร่วมประเมิน

ตารางที่ 4.5 สรุปปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา

	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
ขั้น กำหนด กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล 2. บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย 3. การติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด 4. ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด 5. การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ 2. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม 3. ขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนชุมชนขาดความเข้าใจ และไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน 4. บุคลากรมีน้อยครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง 5. ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน 6. บุคลากรมีจำกัดหาคนที่เหมาะสมกับงานยาก 7. ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ 2. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เนื่องจากผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรือ อบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม 3. บุคลากรไม่ค่อยชัดเจนเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร 4. บุคลากรมีน้อยครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง 5. ครูบรรจุใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์และขาดความมั่นใจ 6. ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
<p>ขั้นนำ</p> <p>กลยุทธ์</p> <p>ไปปฏิบัติ</p>	<p>1. มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักคั่นกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้ครอบคลุมตามภารกิจ</p> <p>2. ขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาภาระงานของครูมากต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม</p> <p>3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด</p> <p>4. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ บางคนไม่เปลี่ยนเลย</p> <p>5. เวลาที่กำหนดมักคลาดเคลื่อนไม่เกินไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>1. มีงบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักคั่นกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้ครอบคลุมตามภารกิจ</p> <p>2. ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม</p> <p>3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด ทำให้ประเมินไม่ชัดเจน</p> <p>4. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยน</p> <p>5. การวางแผนแล้วปฏิบัติได้ไม่ตรงตามแผนเนื่องจากมีภารกิจด้านอื่นมาแทรก</p>	<p>1. มีภาระงานมาก</p> <p>2. ขาดอัตรากำลังในสถานศึกษาครูต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม</p> <p>3. บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำ หรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย</p>
<p>ขั้น</p> <p>ประเมิน</p> <p>ผลก</p> <p>ยุทธ์</p>	<p>1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล</p> <p>2. บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย</p> <p>3. การติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด</p> <p>4. ผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด</p> <p>5. การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง</p>	<p>1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล</p> <p>2. ความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย</p> <p>3. การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ บางครั้งไม่ต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก</p> <p>4. การส่งรายงานล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ</p>	<p>1. มีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย</p> <p>2. การติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขาดความต่อเนื่อง มีสาเหตุจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก</p> <p>3. ครูมีภาระงานมากขาดอัตรากำลังในสถานศึกษา</p> <p>4. บุคลากรไม่ใช้กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล</p>



ข้อสังเกต

โรงเรียนขนาดใหญ่

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากยังมีปัญหาในทุกชั้นตอน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 และโรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โดยพบปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการมีส่วนร่วม ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 นั้นไม่พบว่ามีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ แต่ยังมีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โรงเรียนขนาดกลาง

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนส่วนมากมีปัญหาในทุกชั้นตอน ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลางที่ 1 โรงเรียนขนาดกลางที่ 2 โรงเรียนขนาดกลางที่ 3 โรงเรียนขนาดกลางที่ 4 โรงเรียนขนาดกลางที่ 6 และโรงเรียนขนาดกลางที่ 8 โดยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการมีส่วนร่วม พบว่าโรงเรียนขนาดกลาง 7 ไม่มีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนขนาดกลาง 5 ไม่มีปัญหาในชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงาน บุคลากรมีความสามัคคีตกลงร่วมมือกันทำงาน แต่พบว่ามีปัญหาในชั้นการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์

โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสำรวจพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีปัญหาทุกชั้นตอน ได้แก่ ชั้นการกำหนดกลยุทธ์ ชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและชั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยทั้ง 2 โรงเรียนมีปัญหามากและน้อยต่างกันคือโรงเรียนขนาดเล็ก 1 มีปัญหามากในทุกชั้นตอน มีสาเหตุจากความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากรส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก 2 ไม่มีปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงานแต่พบปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานซึ่งมีอายุมากและไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

4.3 การดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย สามารถนำมาสรุปในภาพรวมได้ ดังนี้

4.3.1 ผลการสำรวจแบบศึกษาเอกสาร

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง 13 โรงเรียน
จำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 จำนวน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการ
จัดการเชิงกลยุทธ์

เอกสาร	จำนวน	ร้อยละ
ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์		
เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา	12	92.3
คำสั่งมอบหมายงาน	13	100
เอกสารกำกับขั้นตอนการดำเนินงาน	10	76.9
แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	13	100
แผนกลยุทธ์	12	92.3
ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา	12	92.3
ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภารกิจ	9	69.2
เอกสารบันทึกการวิเคราะห์ภารกิจและ		
กิจกรรมหลักของสถานศึกษา	5	38.5
บันทึกการประชุม	13	100

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) จำนวน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการจัดกรเชิงกลยุทธ์

เอกสาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานการประชุมของสถานศึกษา	12	92.3
สมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	13	100
แบบบันทึกผลการประเมินสถานภาพ ของสถานศึกษา	10	76.9
แบบบันทึกสรุปผลการกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	8	61.5
แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	2	15.4
กลยุทธ์ระดับองค์กร	11	84.6
กลยุทธ์ระดับแผนงาน	7	53.8
กลยุทธ์ระดับโครงการ	6	46.2
กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	9	69.2
ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
แผนปฏิบัติการประจำปี	13	100
ปฏิทินการปฏิบัติงาน	13	100
โครงการ	13	100
ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน		
โครงการ กิจกรรม	7	53.8
แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา	11	84.6
ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์		
สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ในภาคเรียนที่ผ่านมา	13	100
ปฏิทินการนิเทศงาน	13	100
แบบประเมินการนิเทศ	11	84.6

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) จำนวนโรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เอกสาร	จำนวน	ร้อยละ
รายงานการประเมินตนเอง	13	100
รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม	12	92.3
แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครอง		
ต่อการดำเนินงานโครงการ	11	84.6

จากตารางที่ 4.6 พบว่าใน โรงเรียนที่พบเอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานจำแนกตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นการกำหนดกลยุทธ์นั้น เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ คำสั่งมอบหมายงาน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา บันทึกการประชุมและสรุปคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี ร้อยละ 92.3 คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา และเอกสารที่โรงเรียนส่วนน้อยมี ร้อยละ 15.4 คือ แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติพบว่าเอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.6 คือ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบครึ่ง ไม่มี ร้อยละ 53.8 คือ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม

ส่วนในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา ปฏิทินการนิเทศงานและรายงานการประเมินตนเอง ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี คือ รายงานผลการประเมินโครงการ กิจกรรม ร้อยละ 92.3 และเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.6 คือ แบบประเมินการนิเทศและแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

4.3.2 ผลการสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

โดยรวมแล้วสถานศึกษาทั้งหมดมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สถานศึกษาทั้งหมดมีการดำเนินงานในขั้นตอนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์

โดยรวมแล้วสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ

โดยรวมแล้วสถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงานโครงการ โดยกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด

สถานศึกษาจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่าย สถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1) การติดตาม ควบคุม

สถานศึกษาได้กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน

มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4.3.3 ผลจากการสัมมนาฯ ด้านปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของสถานศึกษา

สรุปตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ปัญหาและอุปสรรค

สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) พบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม ตลอดจนปัญหาบุคลากรไม่พอเพียง มีน้อยครูมีภารกิจมากไม่สามารถ

ทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่องและ ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชนเนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจ ชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฝึกและจัดบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อแนะนำการวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ปัญหาและอุปสรรค

พบว่ามีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมตามภารกิจรวมทั้งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติการกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด บุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย และภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อน ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ควรรู้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ครอบคลุมทุกด้าน นอกจากนี้ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

ขั้นที่ 3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ปัญหาและอุปสรรค

พบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดเนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดรวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผลและการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จเนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่าบางครั้งการสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดมีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม