

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย ครูและ กรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ที่เป็นตัวอย่างจำนวน 52 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ด้วยการ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดกลุ่มของเนื้อหาคำตอบและสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้

จากผลการวิจัยสามารถนำมาสรุป อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 13 คน ผู้รับผิดชอบฝ่ายแผนและนโยบาย 13 คน ครู 13 คน และกรรมการสถานศึกษา 13 คน จาก 13 โรงเรียน รวม 52 คน มีข้อมูลพื้นฐานดังนี้

ผู้บริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 62 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 77 มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62 มีอายุงานระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร ระหว่าง 1- 5 ปี ร้อยละ 76

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

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

กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนนั้นใหญ่เป็นชายร้อยละ 54 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี ร้อยละ 61 มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 54 และมีประสบการณ์การในการเป็นกรรมการสถานศึกษาระหว่าง 0- 5 ปี ร้อยละ 69

5.1.1 สภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ ดังนี้

5.1.1.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น โดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดยแบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4) การกำหนดกลยุทธ์ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยงแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์นี้ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ คำสั่งมอบหมายงาน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา บันทึกการประชุมและสมุดคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมี ร้อยละ 92.30 คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา และเอกสารที่โรงเรียนส่วนน้อยมี ร้อยละ 15.38 คือ แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

5.1.1.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษาโดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การกำหนดแผนงาน โครงการ มีการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาและสนองนโยบายของต้นสังกัด สถานศึกษาได้จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน

2) การดำเนินงานตามแผน โดยรวมแล้วมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกัน ร้อยละ 100 คือ แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการ ส่วนเอกสารที่โรงเรียนส่วนมากมี ร้อยละ 84.61 คือ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่วนเอกสารที่โรงเรียนไม่มีร้อยละ 53.84 คือ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน โครงการ กิจกรรม

5.1.1.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น โดยรวมแล้วมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) การติดตาม ควบคุม สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล และติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

2) การประเมินผลและรายงาน มีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

จากการสำรวจเอกสารที่ใช้ในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า เอกสารที่โรงเรียนทั้งหมดมีเหมือนกันร้อยละ 100 คือ สรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ผ่านมา ปฏิทินการนิเทศงาน และรายงานการประเมินตนเอง ส่วนเอกสารที่โรงเรียนเกือบทั้งหมดมีคือ รายงานผลการประเมิน โครงการ กิจกรรม ร้อยละ 92.3 และเอกสารที่โรงเรียนมีไม่ครบทุกโรงเรียนร้อยละ 84.61 คือ แบบประเมินการนิเทศและแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานโครงการ

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.1.2.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นี้ คือ ปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) นอกจากนี้ยังพบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่น หรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการไม่ครอบคลุม รวมทั้งมีปัญหามูลากรมีน้อยไม่พอเพียง ครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง ประกอบกับ ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่มีเวลาพอเพียงจะปฏิบัติการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจาก สถานะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษาน้อย ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมวางแผนทำให้ได้ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

5.1.2.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นนี้คือ มีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมตามภารกิจรวมทั้งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนด มีบุคลากรในสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงานไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5.1.2.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในขั้นตอนนี้คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดเนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนดรวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมิน ผลรวมถึงการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่าบางครั้งมีการสรุปผลที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง

5.1.3 ข้อเสนอแนะในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.1.3.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการฝึกและจัดบุคลากรให้เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนำการวางแผนโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่าง ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงสนับสนุนให้มีการวางแผนเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

5.1.3.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนเร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม

5.1.3.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และควรมีการเพิ่มจำนวนผู้ นิเทศติดตาม

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาและข้อเสนอแนะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1. สภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.1.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานนั้นสถานศึกษาทั้งหมดมีการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน โดย แบ่งภารกิจของสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ซึ่งในการบริหารแต่ละด้านนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องจำต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ส่วนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาทั้งหมดมีการดำเนินงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยประเมินแต่ละประเด็นว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาส

อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อประเมินสถานภาพของสถานศึกษาด้วย เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งทำการวิเคราะห์ได้ถูกต้องตามขั้นตอนสามารถนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ได้ตามบริบทของสถานศึกษาได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำหรับหน่วยงานทางการศึกษานั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงจะต้องสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับเพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์นั้น สถานศึกษาได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับที่ อุทิศ ขาวเขียว (2546) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าประสงค์ว่าควรเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และสอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) ได้เสนอว่าเป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย (Goal) ซึ่งหมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึงนั้น จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีจุดมุ่งหมายของตัวเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ พบว่าโดยรวมแล้วสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาเช่นกัน โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนเชื่อมโยง แสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดได้ สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างทั่วถึง ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทุกโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมตามกระบวนการ เนื่องจากสถานศึกษาทุกแห่งมีคู่มือการปฏิบัติการที่ต้นสังกัดจัดให้รวมถึงการให้ความรู้ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่ โรงเรียนเลือกใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติเกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาดังกล่าวนี้นี้ออกคั้งกับการศึกษาของ วิเชียร เวลาดี (2547) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายผลผลิตหลัก 3) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม การศึกษา จึงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นพันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็เป็นได้

5.2.1.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การกำหนดแผนงาน โครงการนั้น โดยรวมแล้วสถานศึกษามีวิธีการกำหนดแผนงาน โครงการโดยกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา และสนองนโยบายของต้นสังกัด สถานศึกษาจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม มีการทบทวนปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการประมาณการรายได้ จากงบประมาณรายหัวนักเรียน เงินนอกงบประมาณ และประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน ทั้งนี้การที่สถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปฏิทินการปฏิบัติงานและโครงการต่างๆครบถ้วนและมีการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่หน่วยเหนือกำหนดนั้นอาจเนื่องมาจากกรณีที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะวงเงินรวมตามรายหัวของผู้เรียนซึ่งโรงเรียนมีอิสระในการวางแผนบริหารจัดการตามบริบทของตนเองโดยใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพมีคุณภาพตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย



วิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินสถานภาพองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อกำหนดแผนงานและโครงการที่นำไปสู่เป้าหมาย นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการดำเนินตามแผนใช้ทรัพยากรดำเนินตามโครงการ รวมถึงการกำกับติดตามและประเมินผลที่การกำกับติดตามและควบคุมกลยุทธ์จะต้องมีการรายงานผล ต่อต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทั้งระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นแผนประกอบกับจะต้องมีการประเมิน คุณภาพภายในทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริการจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านผลผลิต คือ ผู้เรียน จึงต้องมีการจัดการข้อมูลและจัดเตรียมเอกสารให้ครบถ้วนเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ ภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัจจุบันทุกโรงเรียน ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกถึง 2 ครั้งแล้วจึงทำให้การจัดทำหลักฐานเอกสารต่างๆมีค่อนข้าง ครบถ้วน

สำหรับ การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาทำโดยมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ที่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จสามารถใช้ได้จริง โดยที่กิจกรรมตามโครงการสามารถ ก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการอย่างเป็นรูปธรรมมีการประสาน สัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดอุปสรรคและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของผู้ปกครอง สอดคล้องกับที่ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) กล่าวว่า การดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำโครงการการงบประมาณและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่ายุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.2.1.3 ชั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การติดตาม ควบคุมของสถานศึกษานั้น ได้มีการกำหนดกรอบและแนวทางใน การติดตามและประเมินผล มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล กำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผล ติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทาง แก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

ส่วนการประเมินผลและรายงานพบว่ามีผลการปฏิบัติงานและผลการ กำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมว่า ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะสอดคล้องกับการศึกษาของ อนุกุล บุตรธรรม (2540) ที่ ศึกษา เรื่อง การศึกษาการประเมิน โครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย พบว่าในการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการโรงเรียนมีการประเมินก่อนดำเนินการจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด มีความเห็นว่าการประเมินโครงการขั้นการประเมินก่อนดำเนินการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีการประเมินวัตถุประสงค์ของการประเมินอยู่สูงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่าก่อนที่จะมีการประเมินโครงการ โครงการทุกโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษา

5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.2.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

สถานศึกษาพบปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร คือขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) พบปัญหาความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรผู้ที่เคยอบรมแล้วย้ายไปอยู่ที่อื่นหรืออบรมแล้วยังเข้าใจกระบวนการ ตลอดจนปัญหาบุคลากรมีน้อยไม่พอเพียง ครูมีภารกิจมากไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง และ ภารกิจของสถานศึกษามีมากทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน นอกจากนี้พบปัญหาด้านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยขาดการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะชุมชน เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งนี้เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจชุมชนมีฐานะยากจนการศึกษายังต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม วางแผน ได้ ความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของกานต์ เสกขุนทด (2545) ที่พบว่า การประเมินสถานภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพเอื้อและแข็ง โดยปัญหาที่พบคือบุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ ความแตกต่างของขนาดของสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณและผู้รับผิดชอบงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบ มีผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนและนโยบายอย่างชัดเจน และ รวมถึงมีปัจจัยที่เพียงพอ คืองบประมาณที่ได้รับผันแปรตามจำนวนผู้เรียน รวมถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรได้มากกว่า ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กจะมีความขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากร เช่น ไม่มีภารโรง ครูไม่ครบตามชั้นเรียนซึ่งถึงแม้จะได้รับการช่วยเหลือจากส่วนท้องถิ่นหรือจัดจ้างโดยการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ก็ยังมีความขาดแคลนเนื่องจากมีทรัพยากรจำกัด สักยภาพในการระดมทรัพยากรที่มีต่างกัน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของบุญศรี ไชยบุตตี (2546) พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็กมีระดับการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากผลที่สำรวจได้จากการศึกษานี้

5.2.2.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

พบว่ามีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนผลกดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมตามภารกิจ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการทำให้การปฏิบัติภารกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และไม่บรรลุเป้าหมายในทิศทางที่กำหนดสอดคล้องกับพสุ เศรษฐินทร์ (2544) กล่าวว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจาก มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโครงการกล่าวคือโครงการไม่เชื่อมกับยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็น ขนมนั้น ที่เอามาวางเรียงซ้อนกันสามารถลอกออกมาเป็นชิ้นๆโดยไม่เชื่อมโยงกันไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถัดวันในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตาม การดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาระงานของครูมาก ต้องทำงานหลายด้านจนไม่มีเวลาในการวางแผนและทำงาน ไม่ครอบคลุม เวลาที่กำหนดในโครงการมักคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และบุคลากรเปลี่ยนแปลงซ้ำหรือบางคนไม่เปลี่ยนเลย ปัญหาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้อาจสืบเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ไม่มีทิศทาง ส่วนใหญ่เคยปฏิบัติอย่างไรก็ชินต่อการปฏิบัติอย่างนั้น การนำสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องและต่อเนื่องและเมื่อมีความขาดแคลนจึงเลือกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นเฉพาะหน้า แต่หากบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจก็จะสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจรูญ วงศ์คำ (2540) พบว่าส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเตรียมบุคลากร บุคลากรรับผิดชอบมีปัญหาบุคลากรมีจำกัดไม่สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถด้านการจัดทำโครงการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ บางโครงการขาดงบประมาณสนับสนุน

เช่นเดียวกับการศึกษาของกรวิวัฒน์ ทองยศ (2540) ที่ศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีปัญหาทุกขั้นตอน โดยรายการที่มีการระบุนปัญหาสูงสุดได้แก่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่ใช่ปฏิทินควบคุมงานและขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ บุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานในโรงเรียนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมและขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บุคลากรขาดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผล ระหว่างการดำเนินการขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน ข้อค้นพบตรงกับการวิจัยนี้ที่มี ปัญหาจากการไม่ได้นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการ เตรียมบุคลากรและขาดความรับผิดชอบผู้รับมอบหมายงานมีภาระมาก งบประมาณที่ได้รับไม่ เพียงพอการประสานงานภายในไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น อย่างเป็นระบบขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไปดำเนินการบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการ ปรับปรุงแผน

5.2.2.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

จากการวิจัยพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักใน ความสำคัญของการติดตามประเมินผล และพบว่าการติดตามไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด เนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ส่งรายงานตามกำหนด รวมทั้งมีความเข้าใจในเป้าหมายไม่ชัดเจนและไม่ ตรงกันทำให้กำหนดกิจกรรมไม่ตรงกับเป้าหมาย ขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผล และการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จเนื่องจากไม่มีเวลาและมีกิจกรรมมาก และพบว่า บางครั้ง การสรุปผลคลาดเคลื่อนเนื่องจากประเมินเข้าข้างตนเอง ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวอาจ เนื่องมาจากภารกิจของสถานศึกษามีมากทั้งในด้านงานตามนโยบายและงานเฉพาะกิจเร่งด่วน จน ในบางครั้งในการปฏิบัติสถานศึกษาอาจละเลยเรื่องการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เช่น ไม่ได้ประเมินตามสภาพจริงแต่นำงานมาประเมินเมื่อเวลาผ่านไปมากแล้ว และมักจะไม่ได้นำผล การประเมินมาเป็นเป้าหมายในการพัฒนาอย่างจริงจัง เนื่องจากขาดความเข้าใจ หรืออาจไม่มี เครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพสุ เดชะรินทร์ (2544) ที่พบว่า การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจาก ขาดระบบในการติดตาม การดำเนินโครงการที่ดี และขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

5.2.3. ข้อเสนอแนะในการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.3.1 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลพัฒนาให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กระตุ้นครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการคิดและระดมสมอง จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝึกและจัดบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อแนะนำ การวางแผนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง กระตุ้นให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทั้ง ครู ชุมชน และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ข้อเสนอแนะดังกล่าว

สอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.2550 เพื่อให้สถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาของแฮร์รี่ (Harray, Neil, 2009) ได้เสนอแนะว่าควรพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับการศึกษาของบาลด์วิน (Baldwin, 1994) ที่ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากรภาวะผู้นำของครูใหญ่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากท้องถิ่น

5.2.3.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ควรชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นของโครงการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจน เร่งระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน มีการเสนอแนะให้เพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครอบคลุม ซึ่งจากการศึกษาของจอห์นสันและเอลลีน (Johnson & Kay Eileen, 1990) ที่พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารนั้นสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีความร่วมมือและมีพลังมากขึ้น นอกจากนี้แนวทางในการแก้ปัญหาต่างกล่าวข้างต้นเป็นไปตามนโยบายในการพัฒนาระบบราชการที่ได้นำกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการใช้เทคนิคดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

5.2.3.3 ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

ควรมีการจัดทำแผนเครื่องมือ ปฏิทินในการประเมินติดตามผลรวมทั้งให้มีการติดตาม ผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดด มีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้ติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางใน

กระโดด มีการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารลงไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานจะได้ข้อเท็จจริง และอาจมีการเพิ่มจำนวนผู้นิเทศติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 มีผลให้หน่วยงานและสถานศึกษาต้องตื่นตัวในการพัฒนางานตามมติของการประเมินให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งแนวทางในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นันทบุรีเขต 1 ที่มีการกำหนดการดำเนินการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องของหน่วยเหนือโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1.1 จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการจัดการกลยุทธ์และควรให้ความรู้แก่ผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ ศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้น ทুমุ่และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล จนบรรลุเป้าหมาย

5.3.1.2 ควรพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ชุมชนบางกลุ่มที่มีศักยภาพ โดยจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งกรรมการสถานศึกษา บุคลากรและชุมชนเพื่อให้เข้าใจบทบาทในการมีส่วนร่วม ส่วนผู้ปฏิบัติควรอบรมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยควรกำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวและมีการติดตามประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาบุคลากร

5.3.1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยอาจจัดการอบรม สัมมนา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

5.3.1.4 ควรมีการสำรวจจำนวนบุคลากรในเขตพื้นที่แล้วดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างๆ ให้ครอบคลุม อย่าง

เชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

5.3.1.5 เขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความรู้ด้านนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและ จัดให้ความรู้ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เช่นงบประมาณของโรงเรียน,ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาผลของการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาต่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพในการทำงานของครู ความพึงพอใจของผู้ปกครอง