

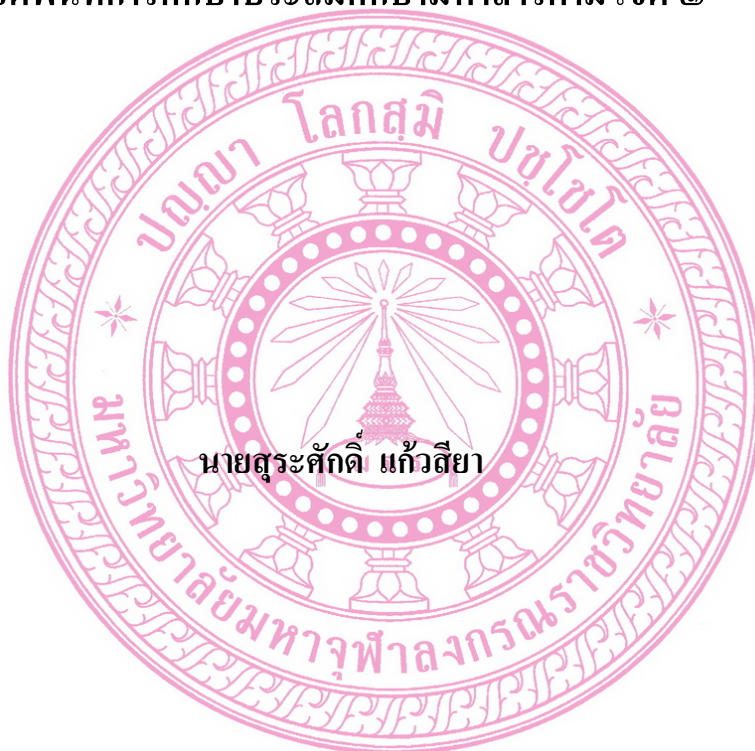
การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
THE STRATEGIC PLANNING OF BASIC EDUCATIONAL
SCHOOLS UNDER THE MAHASARAKHAM PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE II

นายสุระศักดิ์ แก้วลียา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารงานการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

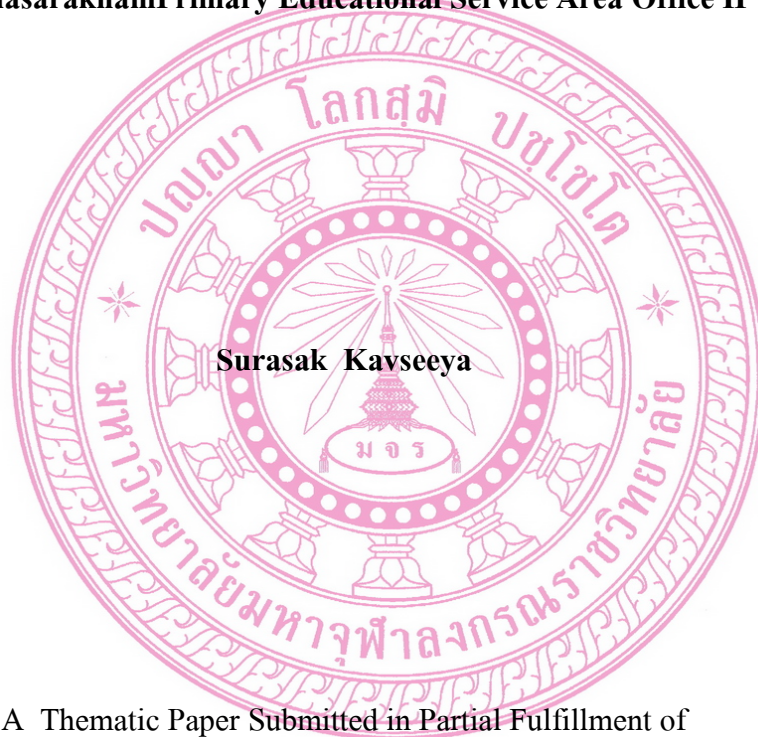


สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**The strategic Planning of Basic Educational Schools Under The
Mahasarakham Primary Educational Service Area Office II**

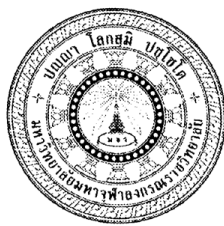


A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand

C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้ับ
การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญา
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

	
	(พระสุธีธรรมานุวัตร,ผศ.ดร.)	
	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	
คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ	ประธานกรรมการ
	()	
	กรรมการ
	(ผศ.ดร.วิทยา บำรุงภักดิ์)	
	กรรมการ
	(ดร.ประยูร แสงใส)	
	กรรมการ
	()	
คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ	ดร.ประยูร แสงใส	ประธานกรรมการ
ชื่อผู้วิจัย	
	(นายสุระศักดิ์ แก้วสียา)	

- ชื่อสารนิพนธ์** : การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
- ผู้วิจัย** : นายสุระศักดิ์ แก้วสียา
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
- อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์**
: อาจารย์ ดร.ประยูร แสงใส, ป.ช.๔, พ.ม., พช.บ.(ครุศาสตร์)
M.A. in Ed., P.G.Dip In Journalism, Ph.D. (Ed.)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (๒) เพื่อศึกษาแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๒๕ คน และครูผู้สอน ๒๐๐ คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาเท่ากับ ๐.๘๖ และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาเป็น ๐.๘๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test , (Independent samples) และ F - test, แบบ (One way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe')

ผลการวิจัย

๑. สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล รองลงมาคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

๒. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีปัญหาคต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

๓. การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๐๑

๔. การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน

๕. การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

๖. การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

๗. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

ควรจัดให้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับบุคลากร ควรมีการกำหนดองค์ประกอบภายในและภายนอกสถานศึกษาที่สามารถกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ควรสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้ และควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

Thematic Paper Title : The Strategic Planning of the Basic Educational Schools under
the Mahasarakham Planning Educational Service Area Office II

Researcher : Surasak Kavseeya

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thematic Paper Supervisor

: Dr. Prayoon Saengsai, Pali IV, B.A.in Ed, M.A (Ed.), P.G.Dip.
In Journalism, Ph.D. (Ed.)

Date of Graduation : November 16, 2013

ABSTRACT

The objectives of this investigation were (1) to study and compare the existing conditions and problems, and (2) to study suggestions for the strategic planning of the basic educational schools under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 2. The sample was comprised of 125 school administrators and 250 teachers. A set of questionnaires was applied to collect data. The part of questionnaires concerning the existing conditions of the strategic planning contained the coefficient of Cranbach's reliability at 0.96. The other part, the problems, contained 0.95 coefficient of reliability. The obtained data were analyzed to compute percentage, mean, standard deviation, t-test, (one-way ANOVA) and test of pair difference by Scheffe method.

Findings:

1. Totally, the schools performed the strategic planning at the high level. Performance with the highest rank was strategic application and evaluation. The consecutive rank was setting the committee forming the strategic plan. The lowest rank was defining educational direction management.

2. Problems on the performance were of the least level. The first two higher ranks were setting strategy and improving and developing strategy. The lowest rank was defining educational direction management.

3. The comparison of the opinions between the schools administrators and teachers concerning the existence of the strategic planning showed statistical difference at .001 level of significance.

4. The comparison of the opinions between the school administrators and teachers concerning the problems on the performance showed no statistical difference.

5. The comparison of the opinions among the respondents working for the different size of schools concerning the existence of the performance revealed no statistical difference.

6. The comparison of the opinions among the respondents working for the different size of schools concerning the problems of the performance also revealed no statistical difference.

7. The respondents proposed some remarkable suggestions as follows:

There should be knowledge concerning strategic planning for the school personnel. There should be defining of internal and external factors of the school encouraging direction for educational administration. Strategies of the school should be concretely developed and possibly performed. The developed strategies should be improved and appropriately adapted to school environment.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของท่านอาจารย์ ดร.ประยูร แสงใส เป็นที่ปรึกษา ให้ความกรุณาช่วยเหลือและอบรมสั่งสอนให้ความรู้มาเป็นอย่างดีจนทำให้งานการวิจัยเล่มนี้ประสบผลสำเร็จ

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน อาจารย์ ดร.นาคพล เกินชัย ที่ได้ให้ความเมตตากรุณาชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน อาจารย์ ดร.ประยูร ชูสอน ผู้ช่วยคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น นายเชาว์วัศ ปัดสำราญ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาฏพิทยาคม นายประพันธ์ ชันโมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมยางสีสุราช นายณรงค์ พรหมโนนศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะโป่ นายตรีพันธ์ เชื้ออนิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหนอง ที่ได้เสียสละเวลาในการตรวจหาคุณภาพเครื่องมือให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้อง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ตั้งกัณต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ที่กรุณากรอกแบบสอบถามให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ภรรยาและบุตรที่คอยให้กำลังใจตลอดเวลาในการวิจัยครั้งนี้ และนายสุริยา ปราณิ ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ตลอดทั้งขวัญและกำลังใจในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดามารดาที่ได้ให้กำเนิด อบรมสั่งสอนตลอดจนเอื้อเพื่อเกื้อหนุนในด้านต่างๆ จนสำเร็จการศึกษาผู้มีพระคุณทุกท่านและเพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีจนทำให้งานสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าทั้งหลายทั้งมวลที่เกิดจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้มีพระคุณทั้งหมดทั้งมวลที่ได้กล่าวมาข้างต้นตลอดจนผู้ที่ให้นำสารนิพนธ์เล่มนี้ไปศึกษาค้นคว้าต่อไปในภายภาคหน้า

สุระศักดิ์ แก้วสียา

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	น
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฑ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาการวิจัย	๕
๑.๔ สมมติฐานของการวิจัย	๖
๑.๕ ขอบเขตของการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะ	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๑
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒
๒.๑ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน	๑๒
๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	๑๘
๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	๔๗
๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม	๕๕
๒.๕ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๖๐
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๐
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๔

บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๖๖
	๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๖
	๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๘
	๓.๓ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	๖๕
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๕
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๐
	๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๑
บทที่ ๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๒
	๔.๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๓
	๔.๒ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๗๔
	๔.๓ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๘๒
	๔.๔ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๑๐๕
บทที่ ๕	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๑๑๒
	๕.๑ สรุปผล	๑๑๒
	๕.๒ อภิปรายผล	๑๒๗
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๒๔
บรรณานุกรม		๑๒๖
ภาคผนวก		๑๓๑
	ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๑๓๒
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุญาตนัดลงใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ หนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๕

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ ๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษา	๖๘
ตารางที่ ๒	สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๓
ตารางที่ ๓	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ในภาพรวมและรายด้าน	๗๔
ตารางที่ ๔	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๗๕
ตารางที่ ๕	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๗๖
ตารางที่ ๖	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๗๗
ตารางที่ ๗	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	๗๘
ตารางที่ ๘	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๗๙
ตารางที่ ๙	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๘๐
ตารางที่ ๑๐	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	๘๑

ตารางที่ ๑๑	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ในภาพรวมและรายด้าน	๘๒
ตารางที่ ๑๒	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๘๓
ตารางที่ ๑๓	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๘๔
ตารางที่ ๑๔	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๘๕
ตารางที่ ๑๕	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	๘๖
ตารางที่ ๑๖	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๘๗
ตารางที่ ๑๗	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๘๘
ตารางที่ ๑๘	ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	๘๙
ตารางที่ ๑๙	การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๙๐
ตารางที่ ๒๐	การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามสถานภาพ	๙๒

ตารางที่ ๒๑	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	๕๔
ตารางที่ ๒๒	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพ การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน	๕๖
ตารางที่ ๒๓	การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผน กลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๕๗
ตารางที่ ๒๔	การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผน กลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๕๘
ตารางที่ ๒๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	๑๐๐
ตารางที่ ๒๖	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒	๑๐๒
ตารางที่ ๒๗	การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน กลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑๐๔

ตารางที่ ๒๘	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๑๐๕
ตารางที่ ๒๙	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑๐๖
ตารางที่ ๓๐	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางจัดการศึกษา	๑๐๗
ตารางที่ ๓๑	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย	๑๐๘
ตารางที่ ๓๒	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๑๐๙
ตารางที่ ๓๓	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๑๑๐
ตารางที่ ๓๔	แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	๑๑๑

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
ภาพที่ ๑	ระดับและกรอบของการวางแผน	๑๖
ภาพที่ ๒	กระบวนการวางแผน (Planning Process)	๑๗
ภาพที่ ๓	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	๓๓
ภาพที่ ๔	การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์	๓๔
ภาพที่ ๕	การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรของ Paine และ Naume	๓๘
ภาพที่ ๖	องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ของ Massie & Douglas	๓๘
ภาพที่ ๗	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Hellriegel and Slocum	๓๙
ภาพที่ ๘	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของ Hellriegel and Slocum	๔๑
ภาพที่ ๙	ประเด็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	๔๒
ภาพที่ ๑๐	รูปแบบพื้นฐานของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์	๔๔
ภาพที่ ๑๑	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนอื่นๆ ตามแนวคิดของ Robbins	๔๕
ภาพที่ ๑๒	จุดหมายและแผนสามระดับตามแนวคิดของ Bartol & Others	๔๖
ภาพที่ ๑๓	จุดหมายและแผนยุทธศาสตร์	๔๖
ภาพที่ ๑๔	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช	๔๙
ภาพที่ ๑๕	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน	๕๐
ภาพที่ ๑๖	กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ Cert and Peter	๕๒
ภาพที่ ๑๗	ขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๗	๕๓
ภาพที่ ๑๘	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ	๕๗
ภาพที่ ๑๙	กรอบแนวคิดในการศึกษา	๖๕

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

คัมภีร์ที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาค้นคว้าสำหรับสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าใช้อ้างอิงจาก พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕

การอ้างอิงคัมภีร์ในงานสารนิพนธ์นี้ได้กล่าวถึงแหล่งที่มา เล่ม /ชื่อ/ หน้า กล่าวคือ เลขตัวหน้าเป็นเลขเล่ม เลขตัวกลางเป็นเลขชื่อ เลขตัวหลังเป็นเลขหน้า ตัวอย่างเช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/ ๑๕๕ หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ชื่อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

เล่ม คำย่อ
๑๑ ที.ปา. (ไทย) = พระสุตตันตปิฎก ชื่อคัมภีร์ ทีฆนิกาย ปาฏิการรค (ภาษาไทย)



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกลายเป็นปัญหาอย่างมากของสังคม โดยเฉพาะระบบการศึกษาไทยซึ่งค่อนข้างล่าช้าหลัง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ : ๕) เป็นพระราชบัญญัติที่ออกมาเพื่อแก้ไขระบบการศึกษาของไทยใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องของแนวการจัดการศึกษา ในหมวดที่ ๔ สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยยึดหลักที่ว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศรวมทั้งแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้หลากหลายให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ แนวการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น มีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แนวการจัดที่มุ่งปลูกฝัง และสร้างลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียน โดยเน้นความรู้คู่คุณธรรม แนวการจัดกระบวนการเรียนรู้ เน้นให้สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน มีทักษะในการคิด การจัดการเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา นอกจากนี้ในหมวด ๖ ว่าด้วยเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๓) สิ่งเหล่านี้นับเป็นโอกาสที่ดียิ่งสำหรับห้องสมุดและสภาพบริบทของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๕๕) ขึ้น ถือได้ว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ๑๕ ปีโดยให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งในปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘) รวมระยะ ๕ ปี ใช้เป็นแผนแม่บทเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ และที่ดำเนินการขึ้นเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคน พัฒนาหลักสูตร และปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านที่เชื่อมโยงกับภูมิสังคม และรองรับการเป็นสมาคม

บทบาทผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษา เพราะผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาแล้วก็เป็นกรยากที่สถานศึกษาจะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องนำระบบการวางแผนกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษา ตามภารกิจหลักในการบริหารงานในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยมีขอบข่ายในการบริหารงาน ๔ งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖ : ๓๒)

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิจัยสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๗ : ๖๓) ได้กล่าวถึงความสำคัญการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นสิ่งจำเป็นในยุคของความผันผวน เพราะสาเหตุดังนี้การวางแผนแบบเดิมที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้กับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ๆ เกิดขึ้น การวางแผนดำเนินงานแบบง่าย ๆ ที่เคยทำมาไม่อาจใช้ประกอบสำหรับการตัดสินใจลงทุนใหม่ๆ หรือลดการดำเนินการในสิ่งที่กำลังทำอยู่ การวางแผนแบบเดิมมีแต่รายละเอียดทางงบประมาณมากมาย แต่กลับไม่มีกรอบแนวทางเพื่อให้องค์การเปลี่ยนแปลงและคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่จะใช้วิธีกาคะเนตตั้งเป้า โดยยึดถือต่อจากผลงานในอดีต แต่ไม่อาจเสนอทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต การตัดสินใจต่างๆ พิจารณาในขอบเขตแคบใกล้ตัว โดยมิได้ครอบคลุมถึงรัฐบาลและกลุ่มทางสังคมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง แผนงานที่จัดทำขึ้นจำกัดอยู่แต่เฉพาะแผนประจำปี เท่านั้น แต่แผนกลยุทธ์กลับกระทำกันแบบไม่เป็นทางการขอบเขตการพิจารณาสภาพแวดล้อมของการวางแผนแบบเดิมจะแคบ การวางแผนแบบเดิมจำกัดอยู่กับการติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กรยิ่งกว่า คือ สังคมและการเมือง เทคนิควิทยาการ ตลอดจนปัญหาระหว่างประเทศกลับถูกมองข้ามไป ส่วนมากมักนิยมนำองค์กรให้ปรับขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เห็นซึ่งหน้า แต่มีการเสี่ยงสูงทั้งการซื้อกิจการ ขยายกิจการ และขยายตัวส่งออกต่างประเทศ โดยมิได้พิจารณาโดยรอบคอบ ซึ่งมักจะทำให้กลายเป็นปัญหา ทำให้ฝ่ายจัดหาแหล่งทางมองข้ามงานสำคัญ คือการเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการภายใน

ด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงเท่ากับสร้างโอกาสให้องค์กรได้คาดคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัด หรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ที่สามารถฉีกออกไปจากแนวเดิมได้ การคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์จะคิดกว้างไกล จึงทำให้การวางแผนชีวิตองค์กรสามารถสกัดตนเอง หลุดพ้นจากสภาพเดิมที่อาจ ล้าสมัยแล้วได้ และการมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานที่ทำอยู่ เดิมและก้าวไปคิดในกรอบที่ใหญ่กว่า คือการปรับเปลี่ยนการลงทุน ย่อมจะช่วยให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและ รูปลักษณ์ของคนใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในอนาคตได้ดีที่สุด

จากการบัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมี คุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมจะมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และอำนาจ หน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖ : ก)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันในด้านบทบาทผู้นำทางการศึกษาและครู กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ยังไม่ ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย และมีข้อกฎหมายที่ เกี่ยวข้องไม่เอื้อให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำได้เต็มที่อีกทั้งผู้บริหารยังขาดความพร้อมหลายด้าน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และขาดการมีส่วนร่วมจาก บุคลากร ไม่มีคู่มือที่แน่นอนในการให้ปฏิบัติตาม จึงทำให้ผู้บริหารและครูไม่มีแนวทางที่ชัดเจนใน การศึกษากับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจากการที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติ บุคคล เอกสาร นักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีแนวทางการปฏิบัติงานกว้างๆ ไม่ชัดเจน ทั้งยังไม่มีการระบุระเบียบที่แน่นอนว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์ควรใช้กระบวนการ หรือขั้นตอนใดบ้าง และบทบาทผู้นำทางการศึกษากับการ วางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างไร จึงทำให้เกิดความเข้าใจผิด

และนำไปใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ มีผลเสียต่อสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งทำให้การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติการศึกษาหยุดชะงัก

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นครูผู้สอนและเป็นบุคลากรคนหนึ่งที่ตั้งกัณด์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จึงได้ทำการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนว่ามีการรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒ สภาพเป็นอย่างไรมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามสถานภาพ และขนาดของสถานศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

๑.๓.๑ มีการปฏิบัติต่อสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ได้เพียงใด

๑.๓.๒ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษาต่างกันหรือไม่

๑.๓.๓ ได้แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ได้อย่างไร

๑.๔ สมมติฐานของการวิจัย

๑.๔.๑ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แตกต่างกัน

๑.๔.๒ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แตกต่างกัน

๑.๔.๓ บุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แตกต่างกัน

๑.๔.๔ บุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แตกต่างกัน

๑.๕ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๕.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของ กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๗ : ๒๗-๓๗) ใน ๗ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการวิจัย
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล

๑.๕.๒ ขอบเขตด้านประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ปีการศึกษา ๒๕๕๕ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, ๒๕๕๕ : ๗)
จำนวน ๒,๑๘๒ คน จำแนกเป็น

๒) จำแนกตามสถานภาพ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔๖๔ คน

๒. ครูผู้สอน จำนวน ๑,๗๑๘ คน

๓) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

๑. ขนาดเล็ก จำนวน ๕๑๐ คน

๒. ขนาดกลาง จำนวน ๘๘๔ คน

๓. ขนาดใหญ่ จำนวน ๗๒๔ คน

๔) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๒๕ คน และครูผู้สอน ๒๐๐ คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เกรจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan ; อ้างถึงใน ประยูร อายานาม, ๒๕๕๐ : ๑๖๑ - ๑๖๗) แบ่งตามสภาพและขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น ๓๒๕ คน จำแนกเป็น

๔.๑) จำแนกตามสถานภาพ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๒๕ คน

๒. ครูผู้สอน จำนวน ๒๐๐ คน

๔.๒) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

๑. ขนาดเล็ก จำนวน ๑๒๕ คน

๒. ขนาดกลาง จำนวน ๑๒๕ คน

๓. ขนาดใหญ่ จำนวน ๗๕ คน

๑.๕.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑) ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

๑.๑) สถานภาพ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษา

๒. ครูผู้สอน

๑.๒) ขนาดสถานศึกษา

๑. ขนาดเล็ก

๒. ขนาดกลาง

๓. ขนาดใหญ่

๒) ตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามแนวคิดของตามแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของ กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๗ : ๒๗-๓๗) ประกอบด้วย ๗ ด้าน คือ

๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการวิจัย
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะ

๑.๖.๑ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่หลากหลาย ที่แบบแปลนที่ทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป็นการกำหนดแนวทางการวางแผน แนวทางปฏิบัติ รวมถึงแนวทางในการประเมินผล เพื่อให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้

๑.๖.๒ แผนกลยุทธ์ หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อความตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรจะเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะเป็นไปให้ถึงกระบวนการและที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร

๑.๖.๓ การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่คิดค้นทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด สามารถดำรงอยู่ได้ในขณะมีสภาวะวิกฤต หรือคิดค้นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ (วิสัยทัศน์) ที่โดดเด่นหรือดีที่สุด ประกอบด้วย ๗ ด้าน

๑) การจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้แทนครูทุกหน่วยงาน ผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนตามความเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน (ไม่ควรน้อยกว่า ๒๕ คน) แต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กควรใช้ครูทั้งโรงเรียน สำหรับผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและสนใจด้านการศึกษาและเข้าใจสภาพพื้นฐานของชุมชนเป็นอย่างดี

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ มี ๒ ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างการแบ่งงานและนโยบาย เป้าประสงค์ กฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน เครื่องมือสื่อสาร คุณภาพของผลผลิตและสมรรถนะการบริการ การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมในการจัดการศึกษา ปัจจัยในการดำเนินการทั้งด้านคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์

๓) การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา หมายถึง การระบุเป้าหมายปลายทางที่โรงเรียนจะไปให้ถึง ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรู้ทิศทางการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เพื่อการประสานงาน ประสานประโยชน์ความร่วมมือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๔) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ละเป้าหมาย หมายถึง เป็นการมองอนาคตเป็นภาพที่มีความเป็นไปได้ ต้องง่ายและชัดเจน สามารถเห็นความชัดเจนของปัญหาที่สามารถเลือกทำความเข้าใจได้ชัดเจน การบริหารแบบมีส่วนร่วม แก้ปัญหาโดยการอภิปราย การต่อรอง การจริงจังร่วมกัน

๕) การกำหนดกลยุทธ์หลัก หมายถึง การเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

๖) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การนำเอาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ มาปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๗) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ นั้นสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลงานและเป้าประสงค์ การควบคุม กลยุทธ์แบ่งได้ระหว่างการดำเนินการดำเนินกลยุทธ์สิ้นสุดแล้ว เรียกว่า การประเมินผล

๑.๖.๔ **สภาพการวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง คະแนนจากการสอบวัดการปฏิบัติตาม ขั้นตอนหรือกรรมวิธีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันในคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน (ภายนอก - ภายใน) การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษา การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์หลัก การปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสอบวัดได้ ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๖.๕ **ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา** หมายถึง อุปสรรคหรือ ข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร ครูผู้สอนที่ รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๖.๖ **บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปีการวิจัย ๒๕๕๕

๑.๖.๗ **สถานภาพ** หมายถึง ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สถานศึกษา ประกอบด้วย

๑) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวในโรงเรียน และหัวหน้างานงบประมาณในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เป็นผู้ให้ข้อมูลปัญหาการวางแผน กลยุทธ์ในสถานศึกษา

๒) ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู และทำหน้าที่ ปฏิบัติการสอน สนับสนุนการสอนในโรงเรียน และเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เป็นผู้ให้ข้อมูล ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

๑.๖.๘ **ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง สถานภาพทางกายภาพของโรงเรียนที่กำหนด ตามจำนวนนักเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑) ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน ๑๒๐ คน

๒) ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ ๑๒๑ - ๓๐๐ คน

๓) ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ ๓๐๑ คนขึ้นไป

๑.๖.๕ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๖.๑๐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาของภาครัฐในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒

๑.๖.๑๑ **สัปปริสธรรม ๗ ประการ** หมายถึง ๑) รัชมัญญูตา รู้หลักและรู้จักเหตุ ๒) อุตัญญูตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล ๓) อุตัญญูตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญูตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญูตา รู้จักกาล ๖) ปริสัญญูตา รู้จักชุมชน ๗) ปุคคลัญญูตา รู้จักบุคคล เป็นหลักพุทธธรรม ในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ดังนี้

- ๑) เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารหน่วยงานอย่างมีคุณภาพ
- ๔) เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาสู่การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำราบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน
- ๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
- ๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม
- ๒.๕ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ
 - ๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ
 - ๒.๖.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน

๒.๑.๑ ความหมายของการวางแผน

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน ดังนี้

การวางแผน (Planning) มาจากภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึงพื้นราบ (Flat Surface) และนำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ ๑๗ โดยพจนานุกรมออกฟอร์ด ตามความหมายของพื้นราบ หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และพิมพ์เขียวของสิ่งก่อสร้างต่างๆ มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผน ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๖: ๗) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่กระทำ ในอนาคต

อนันต์ เกตุวงศ์ (๒๕๔๑ : ๘) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามว่า จะทำอะไร ทำไมต้องทำ ใครเป็นผู้กระทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำอย่างไร

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (๒๕๔๖ : ๕) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ กระบวนการ กำหนดวิธีการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร วัตถุประสงค์ของการวางแผนคือ ช่วยให้ทราบทิศทางการทำงาน

สรุป การวางแผน คือ วิธีการหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวังไว้

๒.๑.๒ ความสำคัญของการวางแผน

พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๓ : ๗) ได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของการวางแผนดังนี้

๑. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการ จัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น
๒. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร
๓. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการ วางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร
๔. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้ มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กร ให้เหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน
๕. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำ โดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา คลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่างๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม

อนันต์ เกตุวงศ์ (๒๕๔๑ : ๖) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

๑. การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่ถือเป็นหน้าที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
๒. การวางแผนและแผน เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถ ศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติช่วยให้การ ทำงานมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
๓. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึในเรื่องของความมุ่ง หมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้การตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้ง ไปเท่านั้น

๔. แผนและการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือการกระทำต่างๆ ให้สำเร็จตามมุ่งหมายได้ ทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาระความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

๕. การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะศึกษาหาความรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ

๖. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนทรัพยากรที่ใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมการทำงานต่างๆ ต้องมีการพิจารณา ทดลอง ทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผล เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

๗. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต

๘. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป

สรุป การวางแผนมีความสำคัญโดยจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานที่จะมุ่งไปยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

๒.๑.๓ กระบวนการวางแผน

ธงชัย สันติวงศ์ (๒๕๓๖ : ๕) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

๑. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยต้องมีการพิจารณาเรื่องราวที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และเป็นการประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีขึ้นในอนาคตพร้อมตั้งสมมติฐานที่ควรเป็น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนแล้ว มากำหนดว่า จุดหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึงนั้นเป็นอย่างไร

๓. การพัฒนากลยุทธ์ เมื่อทราบทิศทางขององค์กรแล้ว การจะไปถึงทิศทางนั้นควรจะทำโดยวิธีใด อย่างไร ให้ได้ดีที่สุดในการนำความคิดนั้นมาปฏิบัติจริงให้เสร็จสิ้น เป็นการค้นหาริธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ประสงค์

๔. การสร้างเป้าหมายระยะกลาง เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้และมีความหมาย หมายถึงงานต้องสำเร็จผลทำให้เสร็จได้ในระยะเวลาสั้น โดยเป้าหมายนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร

๕. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการจัดสรร ทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้

๖. การปฏิบัติตามแผน โดยต้องมีการเริ่มต้นและดำเนินแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

๗. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับความต้องการ เพื่อทำให้เกิดการปรับแผน ปรับระบบงานเพื่อให้ผลของงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (๒๕๔๓ : ๔๕) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่าประกอบด้วย

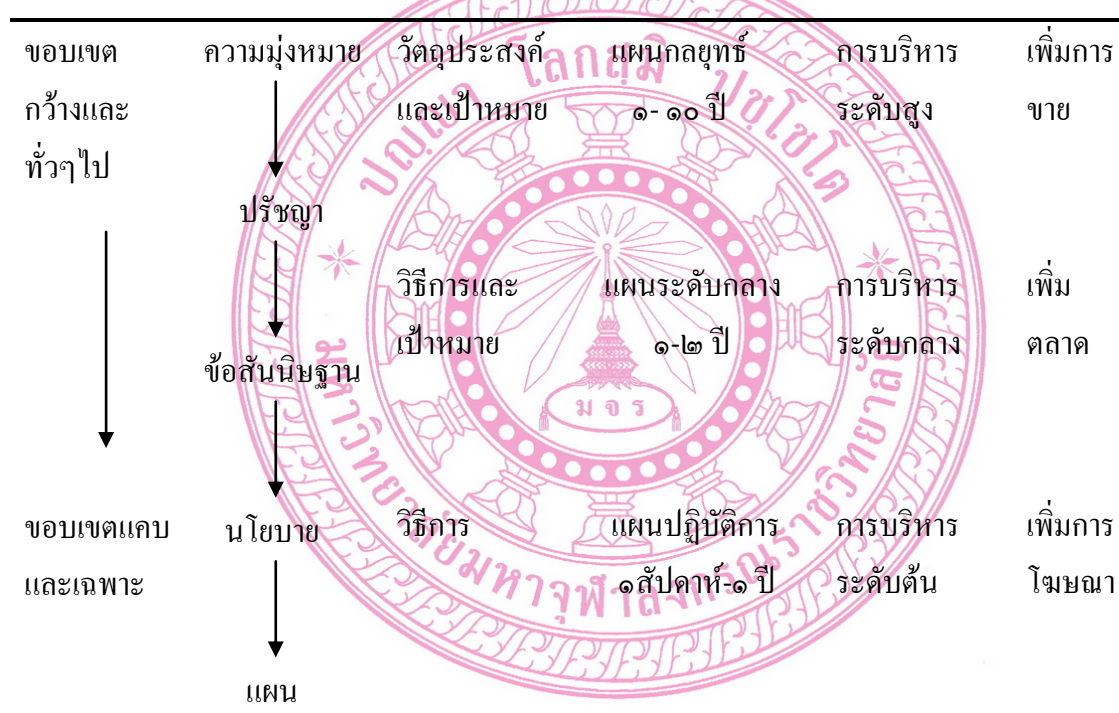
๑. การเตรียมความพร้อม ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจและปัญญาและ ด้านองค์กร
๒. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
๓. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
๔. การประมวลทางเลือกและกำหนดแนวทางการปฏิบัติ
๕. การกำหนดแนวทางการอำนวยความสะดวกปฏิบัติ
๖. การกำหนดแนวทางการควบคุมกำกับงาน

โรเบิร์ต เอ็ม ฟูลเมอร์ (Robert M.Fulmer, ๑๙๖๔ : ๙๗) ได้สรุปถึง กระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

๑. การเลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objective)
๒. การประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (Communicate objectives)
๓. การกำหนดข้อสันนิษฐาน หมายถึง การประเมินอนาคตหรือพยากรณ์ (Forecasting)
๔. สำรวจทรัพยากร (Survey resources)
๕. กำหนดนโยบาย (Establish policies)
๖. ระบุทางเลือก (Identify alternatives)
๗. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare alternatives)
๘. เลือกแนวทางในการกระทำ (Choose a course of action)
๙. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create procedures and rules)

๑๐. กำหนดงบประมาณ (Establish budgets)
๑๑. กำหนดตารางเวลา (Establish time tables)
๑๒. การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on standard)

อนันต์ เกตุวงศ์ (๒๕๔๑ : ๘๘) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่าการวางแผนต้องมีกรอบและแบ่งออกเป็นระดับแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หรือส่วนร่วมในการวางแผน หลักสำคัญคือยึดมั่นตามสายบังคับบัญชาที่มีกระบวนการวางแผน ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ ระดับและกรอบของการวางแผน

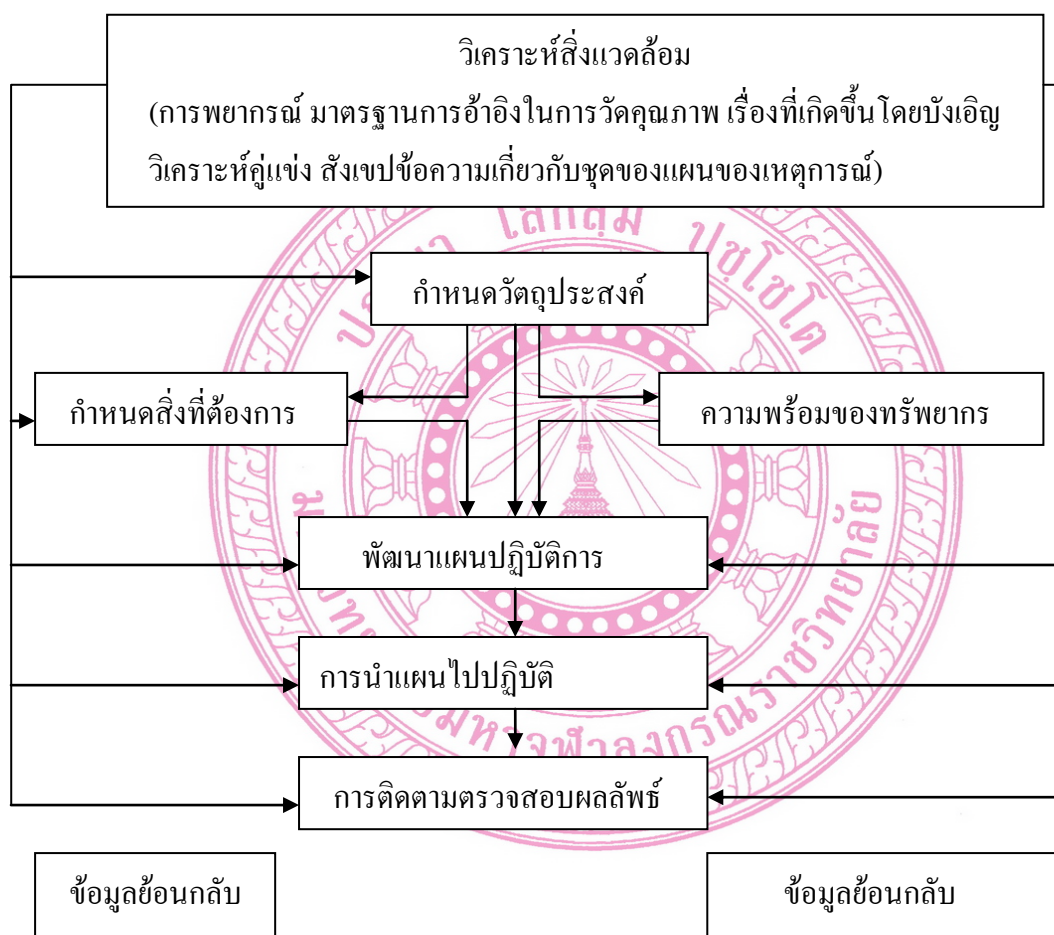
ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (๒๕๔๕ : ๔๖) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนกลวิธีและแผนปฏิบัติการ ก็จะต้องมีขั้นตอนของการวางแผน ที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objectives)
๓. กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine requirements)
๔. ความพร้อมของทรัพยากร (Access resources)
๕. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop action plan)

๖. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement plan)

๗. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor outcomes)

อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่างๆจะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงการตรวจสอบให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ดังภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ กระบวนการวางแผน (Planning Process)

สรุป กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย

๑. การศึกษาข้อมูลปัจจุบันที่สำคัญและเกี่ยวข้องขององค์กร
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
๓. การกำหนดกลยุทธ์
๔. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

๒.๒ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

๒.๒.๑ ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากมาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพแต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง การวางแผนวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจพลและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ

ถ้าพิจารณาจากทางประวัติศาสตร์จะเห็นว่าแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ทางการทหารนั้นถือกันว่า ตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ ๒๔๐๐ ปีมาแล้ว ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่างๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า The art of war ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ นอกจากนี้ก็ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่นๆ เช่น งานเขียนของชายญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง The book of the five rings งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดีย ชื่อเกาติลยา เรื่อง Arthasastra เป็นต้น ก็มีส่วนผลักดันให้มีความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์

๒.๒.๒ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. ๒๕๒๕ ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดโดยสิ้นเชิง และยังมีผู้ให้คำจำกัดความอื่นๆ อีกมากมาย ดังนี้

Certo and Peter (๑๙๕๑ : ๕) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ตั้งไว้

David (๑๙๕๕ : ๔) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระยะยาว

George A Steiner (๑๙๗๕ : ๑๐) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่งโดยประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
๒. กลยุทธ์ ต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร
๓. กลยุทธ์ ประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
๔. กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
๕. กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องทำ และทำอย่างไรถึง

จะบรรลุสิ่งนั้น

Schermerhorn (๒๐๐๒ : ๕) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

อุทัย บุญประเสริฐ (๒๕๓๗ : ๕) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๗ : ๗) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง กรอบที่กำหนดเรื่องที่ต้องปฏิบัติหรืออาจเป็นแนวทางหรือกำหนดออกมาเป็นทางเลือกทั้งหลายที่เหมาะสมเพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมทิศทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (๒๕๔๐ : ๗) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (๒๕๔๒ : ๔) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ว่าเป็นรูปแบบของการกระทำ ที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์นำทางหรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

นิวัต โขติวงศ์ (๒๕๔๔ : ๑๒) ได้กล่าวถึงความหมายของ กลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานหรือการแข่งขัน

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (๒๕๔๔ : ๑๗) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

๑. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

๓. กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

๔. กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

๕. กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

๖. กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของ ความสามารถและศักยภาพ

๗. กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (๒๕๔๕ : ๕) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ซึ่งตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ๒ คำ คือ Stratus แปลว่า กองทัพ และคำ Agein แปลว่า นำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ หรือการนำหน้าของทั้งองค์กร หรือ การนำทางให้องค์กรโดยรวม ในทางปฏิบัติ หมายถึง แผนหรือวิธีการดำเนินงานของ หน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนำไปสู่ ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (๒๕๔๖ : ๓) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานวิธีดำเนินงานตามแผนกลวิธีในการดำเนินงานรวมทั้งขั้นตอนที่ จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของ สมาชิก เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงาน ทั้งของหน่วยงาน

นิรมิต เทียมทัน (๒๕๔๘ : ๕) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่า เป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดิน ไปยังภาพที่ มุ่งหวังนั้น ต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal mean) ปัจจุบันมี เครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส (SWOT analysis) และเทคนิคทางสถิติ และคณิตศาสตร์

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๔๘ : ๖) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากร ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพามุ่งคณะ ไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พิบูลย์ ทีปะपाल (๒๕๔๖ : ๕) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่าหมายถึง รูปแบบ การตัดสินใจหรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ องค์กรวางไว้

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง

๒.๒.๓ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

๑. ความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

๒. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาเอกสารตำราได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของกระบวนการไว้ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๖ : ๔๕) ให้ความหมายของ กระบวนการว่า หมายถึง กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ เสวก สิ้นประเสริฐ (๒๕๔๕ : ออนไลน์) กล่าวว่ากระบวนการ (Process) หมายถึง การกระทำหลายการกระทำ ซึ่งทำต่อเนื่องกันไปเป็นชุด (Series) เพื่อให้เกิดผลอย่างหนึ่ง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการ หมายถึง กรรมวิธีหรือขั้นตอนการกระทำที่เป็นระบบกระทำต่อเนื่อง จนสำเร็จลงในระดับหนึ่ง

๒) ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนกลยุทธ์โดยมีความหมายใกล้เคียงกันว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ กระบวนการ ขั้นตอน และเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๕ ก : ๖) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ๔ ข้อ ได้แก่

๑. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

๒. การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

๓. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้ห้องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

๔. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์การ

สอดคล้องกับ อุดมชัย สนวนทวิ (๒๕๔๖ : ๒๘) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การในอนาคตอย่างชาญฉลาด โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อทำให้ห้องค์การสามารถปรับตัวกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๒ : ๑๗) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจากการประเมินสถานะแวดล้อมในองค์การ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเพิ่มเติมจากที่กล่าวไว้ข้างต้นอีกว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากร และการกำหนดนโยบาย ได้แก่ วิลเลียม (William, ๑๙๗๘ : ๖) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) คือกระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ในเรื่องทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีและจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างไร อย่างหนึ่งในอนาคต ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ห้องค์การสามารถปรับตัวกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุป จากความหมายของกระบวนการ และความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ที่สรุปไว้ข้างต้น เมื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายรวมกันได้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอน หรือกรรมวิธีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายใน

และสภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ และบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒.๒.๔ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๒ : ๑๗)กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)
๒. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission setting)
๓. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)
๔. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic development)
๕. การกำหนดนโยบาย (Policy formulation)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กรได้

การมีวัตถุประสงค์หลายระดับ ในแต่ละระดับยังมีวัตถุประสงค์หลายด้านอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารจึงควรพยายามที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกลมกลืนและเป็นทิศทางเดียวกัน โดยการระบุขอบเขตของวัตถุประสงค์แต่ละด้านให้ชัดเจน

๒) กำหนดทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission setting) คือข้อความที่แสดงถึงแนวทาง หลักในการอยู่รอดขององค์กรโดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำต่อสังคม ลักษณะสังคมของการดำเนินงานและปรัชญาทางการจัดการขององค์กร

ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไปต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้น ๆ

๓) การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน

การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์การที่ระบุไว้ก่อน โดยนำเอาวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

๔) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy development) กลยุทธ์ (Strategy) คือทางเลือกที่ดีที่สุดที่องค์กรเลือกดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคตลอดจนจุดแข็งตัวและจุดอ่อนขององค์การแล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งในให้มากที่สุด

๕) การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) นโยบาย (Policy) หมายถึงแนวปฏิบัติอย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ พันธศักดิ์ พลสารัมย์ (๒๕๕๐ : ๘๐ - ๘๑) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การมี ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and treats) หมายถึงการตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ นโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของความเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบ องค์กรเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์กรมีไม่มากนักในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

๒. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง :Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

๓. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็น

กระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิด ที่มีทัศนวิสัย ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่สามารถทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

๕. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมา ดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

๖. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การทำให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ ที่ใช้อยู่เสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์กลยุทธ์ คือ เป้าหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๗ : ๒๗-๓๗) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน ไว้ว่าประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก – ภายใน)
๓. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก

๕. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

๖. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๗. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์

บริดแชล และเฮนส์ลีย์ (Bridshall & Hensley, ๑๙๙๔ : ๑๕๗) ได้เสนอรูปแบบหรือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มี ๖ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การกำหนดตัวผู้วางแผน

๒. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

๓. การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ

๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก

๕. การดำเนินการตามกลยุทธ์/การกำหนดตารางปฏิบัติการ

๖. การยอมรับและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปและสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

สรุป ได้กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สรุปเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
 ๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก – ภายใน)
 ๓. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก

๕. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

๖. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๗. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์

๒.๒.๕ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (๒๕๔๑ : ๑๗) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในด้านการทหาร การศึกษาสงเคราะห์ ในด้านการเมืองระหว่างประเทศและโดยเฉพาะการบริหารในวงการธุรกิจเอกชน ประสบความสำเร็จสูงมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่เรียกว่า แผนศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ที่มักจะได้อินอยู่

เสมอๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์
สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือกแล้วมุ่งความพยายาม
สู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมของ
องค์กรอย่างชัดเจนไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการ
ทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคตซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

๑. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง
ได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับ
การศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

๒. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุก
ระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น
ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการ
วางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

๓. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ
ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน
กลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

๔. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและ
หน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็น
เงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

๕. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์”
ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้าน
ทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทาย
ความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง
จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ไบรสัน (Bryson, ๑๙๘๕ : ๕๖) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญ ดังนี้

๑. สามารถตรวจสอบสถานะและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร
๒. สามารถสำรวจปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ขององค์กร

๓. ทำให้แสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองพันธกิจ (Missions) ขององค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจ (Mandates) ได้สำเร็จ

๔. ใช้ในการกำหนดกรอบประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic issues) ที่องค์กรต้องแก้ไขหรือทำให้สำเร็จ

๕. ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ไขหรือตอบสนองต่อประเด็นทางกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและภารกิจขององค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบและทบทวนการจัดองค์กร การบริหาร และอื่น ๆ

๒.๒.๖ องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๓๕ : ๒๘) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

๑. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์กับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าวซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

๒. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

๓. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

๔. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๒ : ๒๑) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ โดยแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็นและการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดพันธกิจที่ดีจะช่วยให้

องค์กรธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน (Who are we? What are we headed?)

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัย หรือ สภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ ๔ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ ๓ มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (๒๕๕๓ : ๓๔) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ ๒ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

องค์ประกอบที่ ๓ เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไข และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

องค์ประกอบที่ ๔ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุกๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ ๕ การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (๒๕๔๓ : ๑๘) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ หรือโครงสร้างของ แผนกลยุทธ์ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีก แนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขึ้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis)
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental analysis)
๓. การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation analysis)
๔. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
๕. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
๖. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy decision)
๗. การกำหนดนโยบาย (policy decision)
๘. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
๙. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง ๙ กระบวนการอาจจัดทำรูปเล่มแผน ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ บทนำ ส่วนที่ ๒ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ส่วนที่ ๓ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ ส่วนที่ ๔ รายละเอียดแผนงาน/โครงการ (อาจเขียนแยกเป็นรายยุทธศาสตร์) ส่วนที่ ๕ แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม ส่วนที่ ๖ ภาคผนวก

พิบูล ทีปะปาล (๒๕๔๖ : ๑๗) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ว่ามี องค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ ๓ กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ

๑. องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริมการ ประสานงาน และหรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็นวิสัยทัศน์ที่ องค์การประสงค์เป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา (ที่สมเหตุสมผล) ทั้งนี้ส่วนพันธกิจจะชี้แนะให้เกิด ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำภายใต้แผน ส่วนวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ที่ต้อง

บรรลุหรือระดับความสำเร็จที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้

๑.๑ วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพความสำเร็จที่องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ (ผลสัมฤทธิ์) หรือผลกระทบที่ลูกค้าหรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและการบริการกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร

๑.๒ พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กรไม่ทำพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็จะไม่เกิด พันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของตนให้สามารถประกอบการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การทำพันธกิจขององค์กรต้องทุ่มเททั้งกายและใจ และกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กรสามารถใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

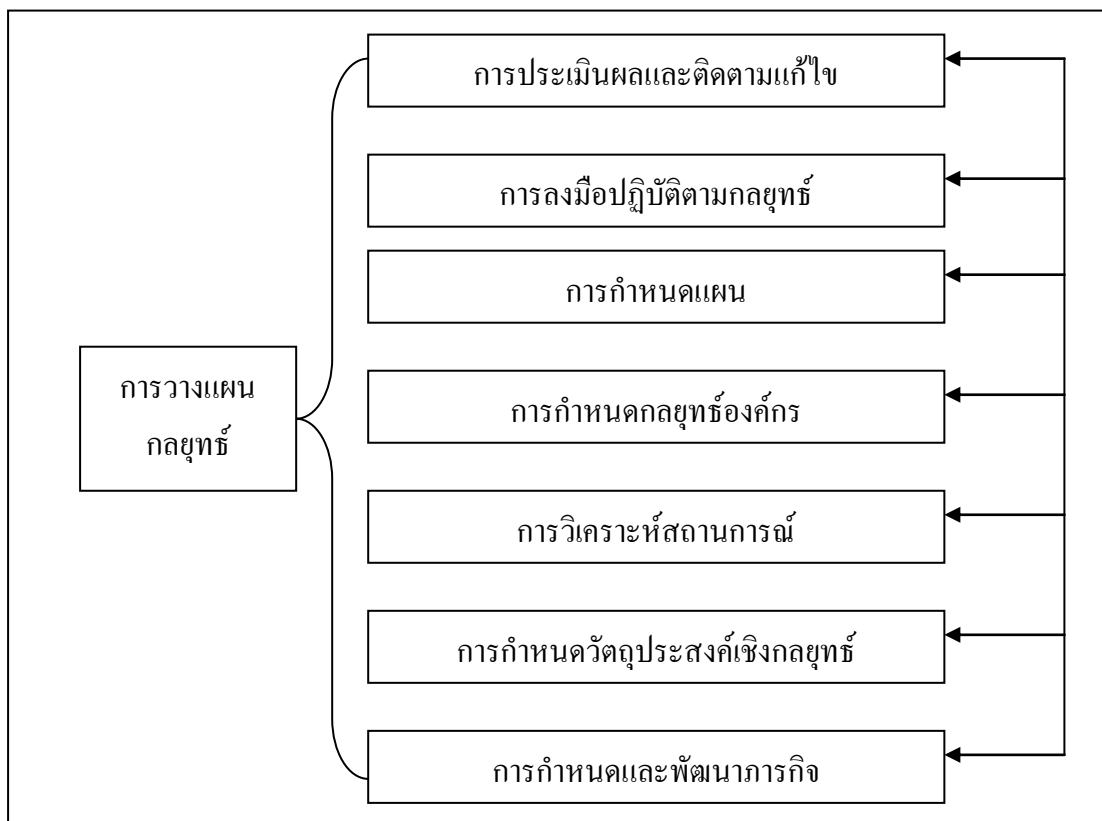
๑.๓ วัตถุประสงค์หลัก (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน/โครงการ) ต่างๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้

๒. องค์ประกอบหลักด้านทางเลือกการดำเนินการ (กลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ กลวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้แนะทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผน กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสถานะแวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร และการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร จึงมีการชี้แนะ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสถานะแวดล้อมที่มีอยู่จริงและจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์ประกอบส่วนนี้จะต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT) เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน แผนงาน (กระบวนการวางแผนขึ้นการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี จะนำเสนอยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี เป็นหรือบ่งชี้การดำเนินการ) โดยการชี้แนะดังกล่าวต้องมีความชัดเจนด้านการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไป

อย่างมีลำดับความสำคัญ ไม่สับสนในภาวะที่มีทรัพยากรสนับสนุนจำกัด ทำให้ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผน

๓. องค์ประกอบหลักด้านเครื่องมือกลไกเร่งรัดการพัฒนา เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผนก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผน สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนวัฒนธรรมความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงาน โครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างขององค์กร ระเบียบ กฎการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด การปรับองค์กรเป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปของปัจจัยเสริม และปัจจัยถ่วงที่องค์กรต้องเผชิญในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ เพื่อการกำหนดแนวทางชี้แนะ การรับบทบาท โครงสร้าง และระบบกลไก การกำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติแก่แผน แผนกลยุทธ์ส่วนนี้จะชี้แนะแนวทางการติดตามประเมินแผนการพัฒนาของแผนด้วย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนกับสภาพแวดล้อม และเพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้คล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดตัวชี้วัดเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และถ้ามีความคล่องตัวระหว่งแผนที่กำหนดกับข้อเท็จจริงก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มาตรการที่มุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลและความคล่องตัว

สุรัสวดี ราชกุลชัย (๒๕๔๗ : ๑๘) กล่าวว่า ผลที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) สามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละขั้นตอนด้วยองค์ประกอบสำคัญในแต่ละขั้นได้ดังภาพที่ ๓

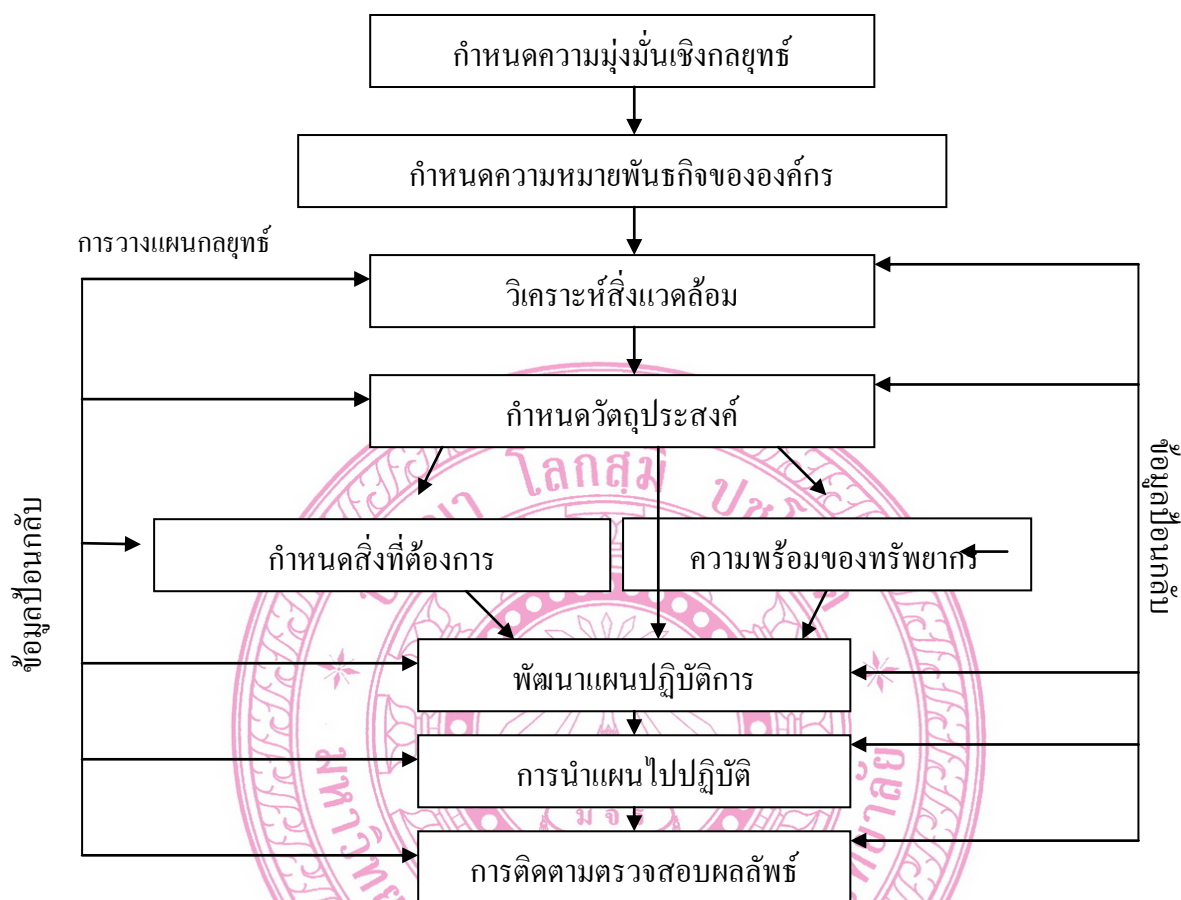


ภาพที่ ๓ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (๒๕๔๘) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอน ๗ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine strategic intent)
๒. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define organizational mission)
๓. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze environment)
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set objectives)
 - ๔.๑ กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine requirements)
 - ๔.๒ ความพร้อมของทรัพยากร (Access resources)
๕. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop action plans)
๖. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement plans)
๗. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ ๓ (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ ๗ (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพที่ ๔



ภาพที่ ๔ การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์

อรรถไกร พันธุ์ภักดี (๒๕๔๗ : ๓๕) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการระดมสมองดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความเข้าใจร่วมกันกับภาคประชาชนและยอมรับซึ่งกันและกัน ในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่ประชาคมต้องการ ยิ่งกว่านั้นกระบวนการดังกล่าวยังจะต้องเกิดจากการหล่อหลอมแนวความคิดเพื่อนำไปสู่การประสานงานที่เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่มีความสอดคล้อง ส่งผลให้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

ประทุม โพธิกุล (๒๕๔๘ : ๒๘) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ว่าเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่การให้สมาชิกในองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็นและดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต อีกประการหนึ่งการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรได้ประดิษฐ์อนาคตได้ด้วยตนเอง แผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาว คือ แผนระยะยาวเป็นความพยายาม พยายามอนาคตแล้วที่วางแผนตามนั้น โมเดลการวางแผนกลยุทธ์นี้ จะแสดง

ให้เห็น ๕ ขั้นตอนที่ออกแบบไว้เพื่อการปฏิบัติ นอกเหนือจากนั้น ขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้เหมือน แชนด์วิช ที่อยู่ระหว่าง ๒ กระบวนการ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการพิจารณาไป ดำเนินการทั้งสองกระบวนการต้องมุ่งมั่นให้ถ้วนทั่วการวางแผนกลยุทธ์ ในแต่ละองค์ประกอบใน กระบวนการอย่างชัดเจน คือ

๑. การจัดระบบเพื่อการวางแผน

ระหว่างขั้นตอนนี้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ตัดสินใจว่าใครจะมาเป็นที่มา วางแผน จะใช้เวลานานเท่าไร ใครจะสืบค้นและพัฒนาข้อมูลที่ต้องการและประเด็นปัญหาต่างๆ โดยปกติสมาชิกที่วางแผนจะไม่เกิน ๑๒ คน แต่ละคนในองค์กรจะได้รับการร้องขอให้ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องในมุมมองต่างๆ ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้สมาชิกที่มงานวางแผนมีอิสระและไม่ถูก ขัดจังหวะ การประชุมอย่างเป็นทางการอาจจัดขึ้นในห้องประชุมที่แปลกแยกจากที่ทำงาน หรือ สถานที่ที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ หรือในบ้านของสมาชิกที่วางแผน ระหว่างการประชุม แบบเป็นทางการ สมาชิกต่างๆ ขององค์กรจะสืบค้น รวบรวมเรียบเรียงข้อมูล เพื่อใช้พิจารณาที่วางแผนจะใช้เวลา ประมาณ ๑๐ ถึง ๑๒ วัน ในการประชุมแต่ละครั้งอาจดำเนินการ ๒-๓ วัน การประชุมอาจขยาย ไปถึง ๖ เดือน การวางแผนจะเสร็จสิ้นเมื่อถึงเวลาที่ปีงบประมาณใหม่

๒. ตำรวจค่านิยม

การตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรมีค่านิยมอย่างไร (เช่น ความเจริญเติบโต การควบคุมคุณภาพ และจริยธรรม) แผนกลยุทธ์ที่ไม่สนใจค่านิยมใน องค์กรอาจสร้างความยุ่งยากหรืออาจล้มเหลวได้ ระหว่างการสำรวจค่านิยมที่วางแผนต้องการ ตรวจสอบองค์ประกอบทั้ง ๕ ประการต่อไปนี้ คือ ค่านิยมส่วนบุคคลของทีวางแผน ค่านิยมต่างๆ ขององค์กร โดยภาพรวม ปรัชญาการดำเนินการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

๒.๑ ค่านิยมส่วนตัว

๒.๒ ค่านิยมองค์กร

๒.๓ ปรัชญาการดำเนินการ

๒.๔ วัฒนธรรมองค์กร

๒.๕ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การกำหนดพันธกิจ

ถ้อยแถลงพันธกิจขององค์กรต้องเป็นข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับกิจการที่กำลัง ดำเนินการ ถ้อยแถลงพันธกิจต้องสั้นและเข้าใจง่ายเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจกันทั่วถึงการกำหนด ถ้อยแถลง พันธกิจ ทีวางแผนต้องตอบคำถามต่อไปนี้ องค์กรทำหน้าที่อะไร ทำหน้าที่เพื่อใคร

องค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไร ทำไมองค์กรนี้จึงตั้งขึ้นมา ทีมวางแผนต้องตรวจสอบอำนาจ และแรงขับเคลื่อนขององค์กร และตัดสินใจขององค์กรมีคุณภาพในเรื่องอะไร มีคุณลักษณะอะไร มีลักษณะเฉพาะพิเศษอะไร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร

๔. การกำหนดกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้สมาชิกทีมวางแผนกลยุทธ์ต้องตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กรว่าเขาจะไปทิศทางไหน สร้างจินตนาการภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ขององค์กรว่าองค์กรจะเหมือนอะไร ภาพอนาคตที่วาดฝันจะต้องเหมาะสมกับภารกิจ/พันธกิจ องค์กรประกอบเบื้องต้น ๔ ประการที่จะต้องปรากฏในแผนกลยุทธ์

๕. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT analysis) ระหว่างขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทีมวางแผนจะต้องจุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โอกาส และปัญหาอุปสรรค เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานในองค์กร กิจกรรมนี้เราเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT

๖. การวิเคราะห์ช่องว่าง

การวิเคราะห์ช่องว่าง เป็นการวิเคราะห์ความเป็นจริง เป็นการเปรียบเทียบระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติงานกับสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในแผน กลยุทธ์ ถ้าการวิเคราะห์ช่องว่างชี้ให้เห็นมีช่องว่างเพียงเล็กน้อยระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและวิสัยทัศน์ (ภาพอนาคต) ทีมวางแผนก็ไม่ต้องทำอะไรกับการจินตนาการภาพอนาคตที่ต้องการให้องค์กรไปถึง เพิ่มหรือขยายวิธีการที่จะทำให้ภาพนั้นเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ห่างไกลความเป็นจริงไปไม่ถึงเป้าหมาย ทีมวางแผนก็ต้องปรับความคิด บ่อยครั้งมีการประนีประนอมทั้งสองจุด นั่นก็คือ ภาพอนาคต ต้องลดเสถียรลงเล็กน้อยและทีมวางแผนก็สามารถทำงานให้หนักขึ้นเล็กน้อย เพื่อสร้างสะพานเชื่อมช่องว่างนั้นๆ

๗. บูรณาการแผนปฏิบัติการ

เมื่อช่องว่างระหว่างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) และความสามารถขององค์กรที่องค์กรสามารถจัดการได้แล้ว จำเป็นต้องเขียนแผนดำเนินการในแต่ละสายงานหรือกลุ่มงาน แผนปฏิบัติการต้องเขียนโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่นั้นในองค์กรอาจมีแผนงบประมาณแผนของฝ่ายเพิ่มผลผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์ แผนสินทรัพย์ เป็นต้น และอื่นๆ แผนต้องทำเป็นต้นร่างก่อนการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณทั้งหมด

๘. แผนสำรอง

การวางแผนกลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานเหตุการณ์ที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในอนาคตส่วนใหญ่แล้วเกิดผลต่อองค์กร อย่างไรก็ตามมีหลายเหตุการณ์อาจมีผลต่อองค์กร แต่ความเป็นไปได้ที่

เกิดขึ้นต่ำมาก ไม่ค่อยมีคุณค่า ในข้อเท็จจริง ที่มวางแผนต้องใช้เวลาสร้างแผนให้มีความเป็นไปได้ ที่มวางแผนก็ต้องวางแผนบางอย่างสำรองไว้ แผนสำรอง ช่วยให้องค์กรพัฒนาระบบการติดตาม เพื่อจัดเตรียมไว้เป็นสัญญาณเตือนภัยกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกภายในองค์กร ซึ่งมีผลรุนแรงกับองค์กร

๕. การนำไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในขั้นการนำไปสู่การปฏิบัติ แผนจะประสบความสำเร็จ ถ้าแผนไม่ถูกวางทิ้งไว้ในลิ้นชัก ที่มวางแผนจะเสียเวลาเปล่าถ้าเป็นอย่างที่กล่าวการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องสำคัญ การตั้งชื่อว่าการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ ก็เพื่อให้มีกระบวนการนี้ เมื่อแผนเสร็จพร้อมที่จะปฏิบัติก็ต้องนำเสนอในองค์กรต้องมีพิธีฉลองเพื่อเป็นความเหมาะสมที่องค์กรเริ่มเดินทางสู่ทิศทางใหม่ การนำไปสู่การปฏิบัติของแผนรวมถึงการปฏิบัติการที่อยู่ขอบข่ายในแต่ละหน่วยที่ทำหน้าที่นำแผนปฏิบัติการ สมาชิกทุกคนในองค์กรควรจะต้องรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมเพราะความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนทั้งองค์กร มีคนพูดว่าแผนคุณภาพ B ถ้าให้ A ไปดำเนินการจะทำให้เกิดคุณภาพแบบ A ทั้งที่เป็นแผนคุณภาพ B

สรุป องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ๑) การกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์) ๒) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ๓) การกำหนดกลยุทธ์ และ ๔) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการ บางทฤษฎีอาจใช้คำว่าแผนยุทธศาสตร์ แทนคำว่าแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายเดียวกัน มีแนวความคิดทฤษฎีที่ควรทบทวนดังนี้

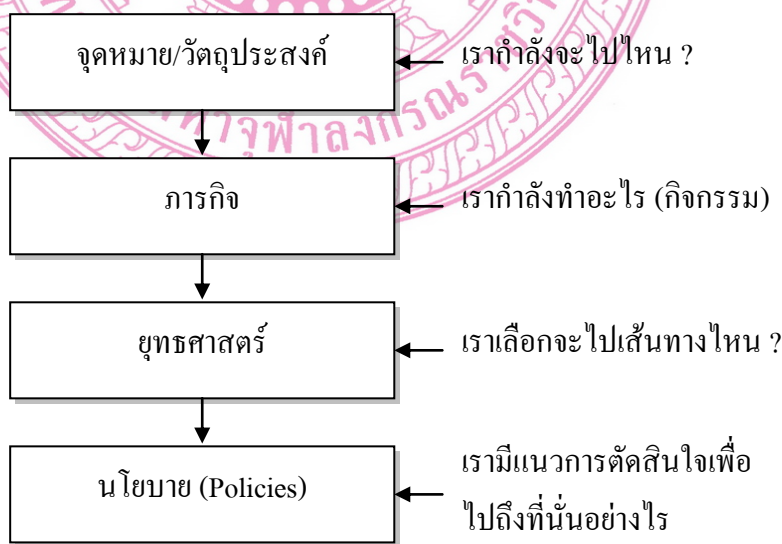
Paine และ Naumes (๑๙๗๕ : ๕๒) ได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรว่า ประกอบด้วย

๑. ภารกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กร
๒. วัตถุประสงค์องค์กร (Organizational objectives) หมายถึง ผล (Results) จุดหมาย (Goals) หรือเป้าหมาย (Targets) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานจากพันธกิจขององค์กร
๓. ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวปฏิบัติหลักที่กำหนดอย่างเจาะจงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์ประกอบสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรของ Paine และ Naume

Massie & Douglas (๑๙๘๑ : ๘๔) กล่าวถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์กร (Long range goals) การเลือกวิถีทาง (Means คือ ยุทธศาสตร์และนโยบาย) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาแผนระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีองค์ประกอบของแผน ดังภาพที่ ๖



ภาพที่ ๖ องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ของ Massie & Douglas

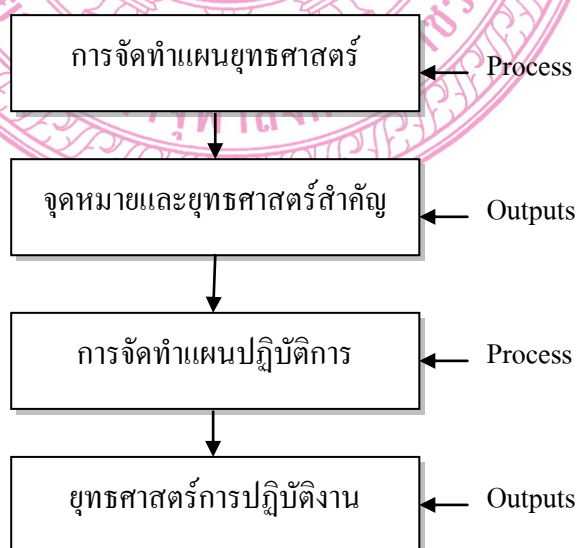
โดยมีจุดหมายองค์กร (Goals of organization) เป็นจุดหมายสุดท้ายที่องค์กรมุ่งบรรลุให้ถึงเป็นพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ (Missions) หมายถึงขอบข่ายของกิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่ ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาว

ขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหามาได้ Newman (Massie and Douglas, ๑๙๘๒ : ๑๔๕)

เฮร์ริเกิล และ สลัคัม (Hellriegel & Slocum ๑๙๘๒ : ๗๘) ได้กล่าวถึง แผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติขององค์กร กำหนดจุดหมาย จำแนกประเมินและเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับองค์กร

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับคำถามพื้นฐานบางคำถาม เช่น ปัจจุบันเรามียุทธศาสตร์อะไรบ้าง มีปัญหาอะไรกับยุทธศาสตร์เหล่านั้น หากใช้ยุทธศาสตร์นั้นอยู่จะทำให้พลาดโอกาสอะไรหรือไม่ มียุทธศาสตร์ทางเลือกอื่นอีกหรือไม่ ทางเลือกใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร จะต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด เป็นต้น

กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปที่เป็นจุดหมายและยุทธศาสตร์สำคัญเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) โดยแปลงจุดหมายและยุทธศาสตร์องค์กร เป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณ แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับแผนกหรือเทคนิคการควบคุมอื่นๆ ดังภาพที่ ๗

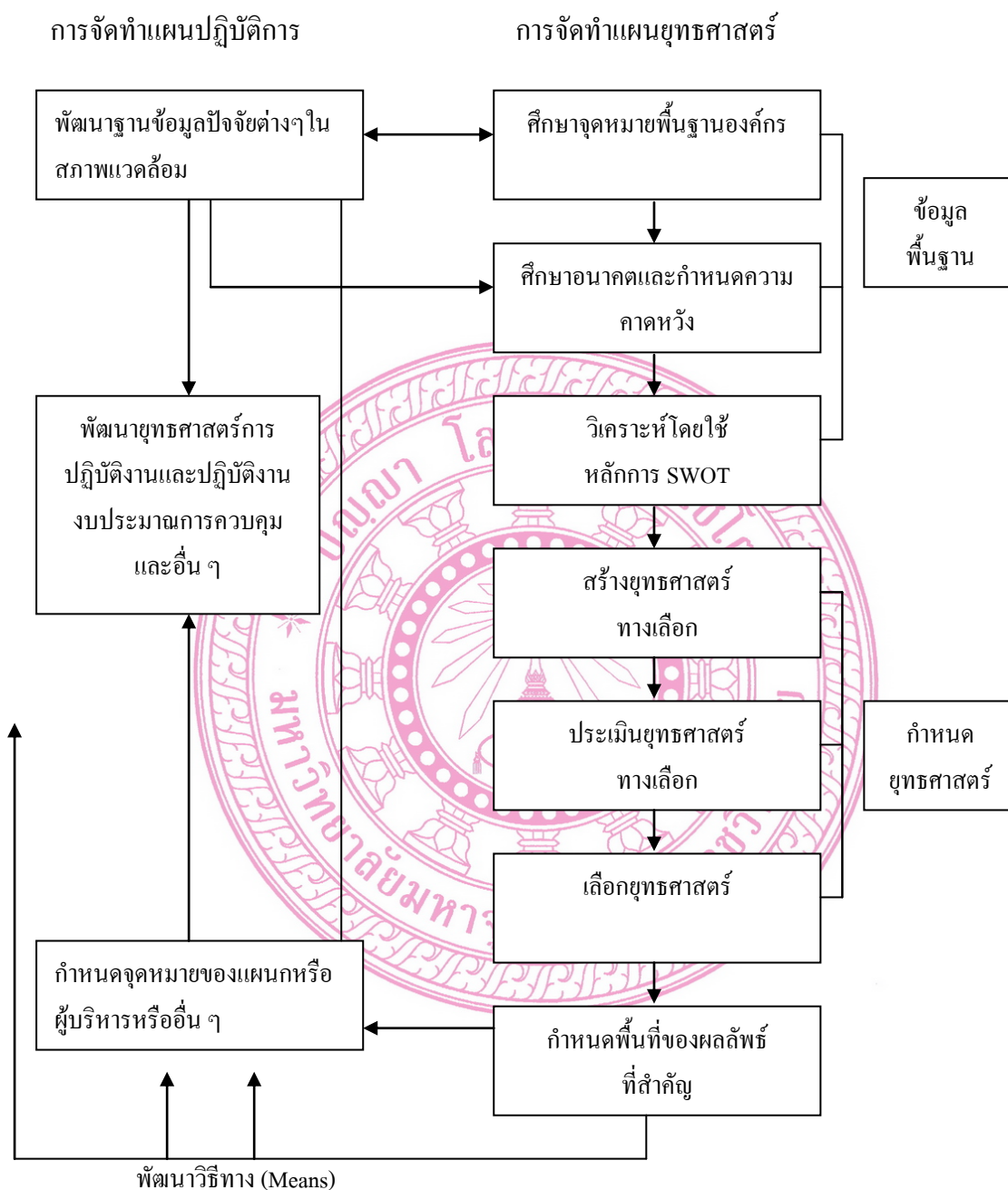


ภาพที่ ๗ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Hellriegel and Slocum

เฮร์ริเกิล และ สลัคัม (Hellriegel and Slocum) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า ประกอบด้วยการประเมินจุดหมายพื้นฐานและธรรมชาติขององค์กร แล้วคว่ามีความ

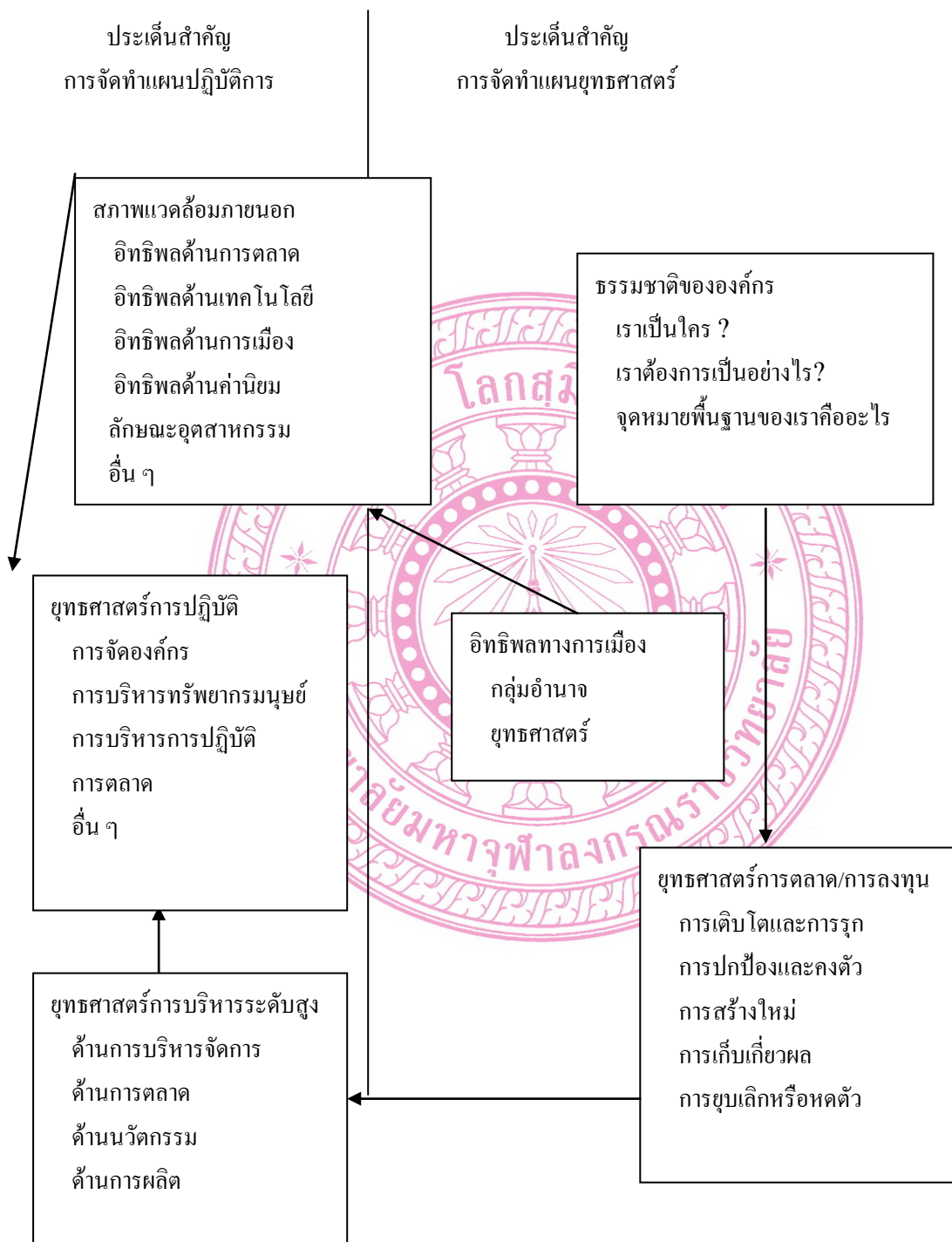
เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไร การศึกษาอนาคตและความคาดหวังขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ปัจจัย ๔ ประการขององค์กร คือ จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) และจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งจากข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การศึกษาอนาคต การประเมินความคาดหวังและการวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกซึ่งจะมีการประเมินการเลือกเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อาจมีมากกว่าหนึ่งทางเลือกได้

การพัฒนาวิธีทาง (Developing Means) เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่เลือกไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดพื้นที่ของผลลัพธ์ที่สำคัญๆ พื้นที่เหล่านี้ในองค์กรธุรกิจ Peter Drucker (Hellriegel and Slocum, ๑๙๘๒) เสนอแนะไว้ ๘ ด้าน คือ การตลาด นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน การผลิต ทรัพยากรเชิงกายภาพ ความรับผิดชอบทางสังคม และผลกำไรที่ต้องการ และจากพื้นที่นี้ จะนำไปสู่การกำหนดจุดหมายเฉพาะของแผนงาน โครงการ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติอันเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งเขียนเป็นความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ ๘



ภาพที่ ๘ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของ Hellriegel and Sloum

ประเด็นสำคัญ (Key issues) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่คาบเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาธรรมชาติขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุน ยุทธศาสตร์ผู้บริหารระดับสูง และยุทธศาสตร์การปฏิบัติ ดังแสดงในภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ ประเด็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

เฮลริเกิล และ สลอคัม (Hellriegel and Slocum) กล่าวถึงการใช้เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objectives : MBO) เป็นเครื่องมือบูรณาการกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์กับกระบวนการของแผนปฏิบัติการ โดย MBO มีขั้นตอนที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ๕ ขั้นตอน คือ

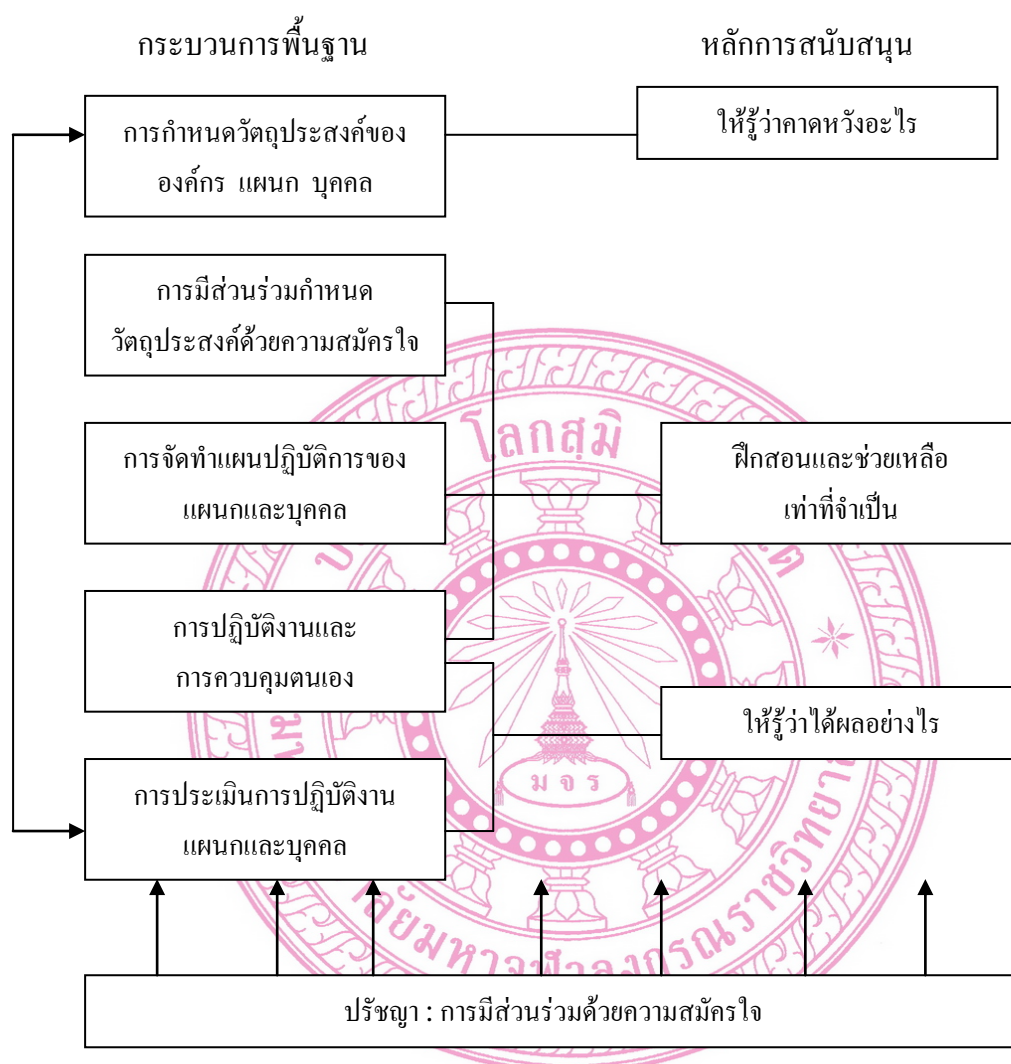
ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม บนหลักการที่รู้ว่าให้รู้ว่าจะคาดหวังอะไร (Knowledge of what is expected) ขั้นตอนที่ควรมีความชัดเจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ ๒ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์จากบุคคล และแผนกเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ ๓ แต่ละแผนกและบุคคล พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action plans) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (แผนปฏิบัติการหมายถึงขั้นตอนรายละเอียดการปฏิบัติงานและทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน)

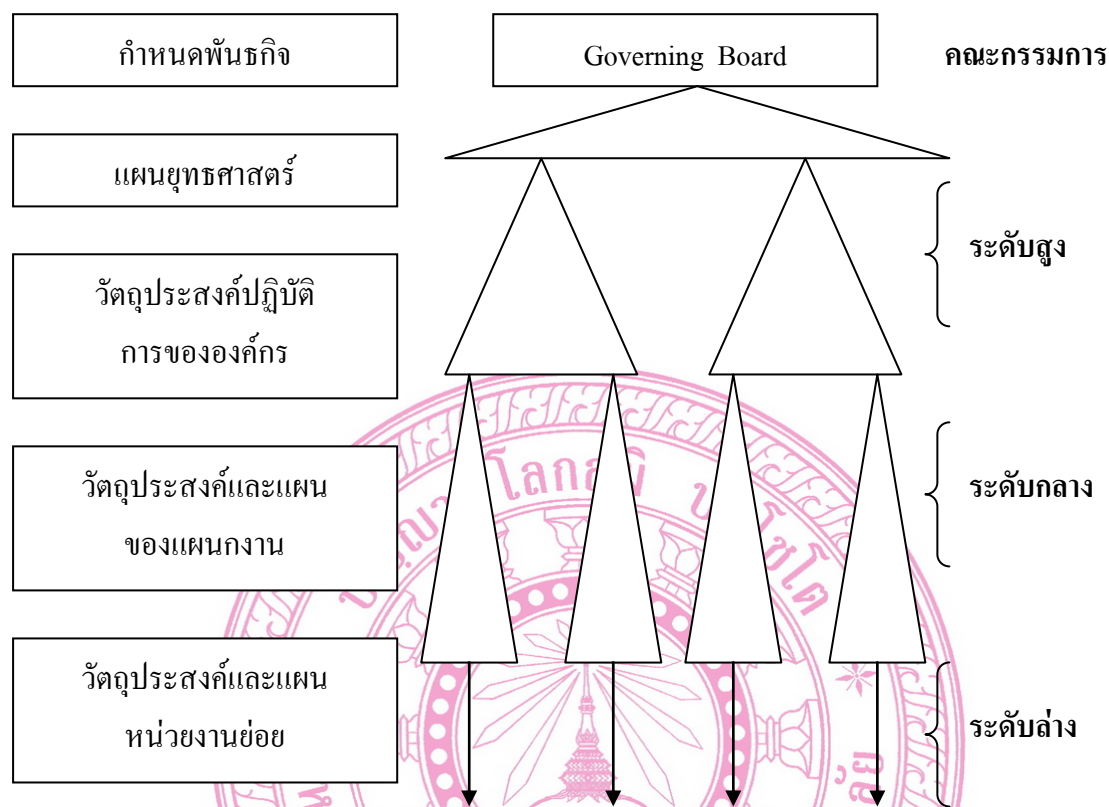
ขั้นตอนที่ ๔ การนำแผนปฏิบัติการไปใช้อย่างมีความหมาย บุคคลและแผนกควรมีการควบคุมตนเอง (Self control) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และควรมีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเป็นระยะๆ

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามหลักการให้รู้ผล (Knowledge of results) เป็นระยะๆ ซึ่งอาจเป็นครึ่งปีหรือหนึ่งปี การประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการแก้ไขการธำรงรักษา หรือการปรับปรุงการดำเนินงานและเพื่อการกำหนดหรือทบทวนแก้ไขวัตถุประสงค์ต่อไป ดังแสดงในภาพที่ ๑๐



ภาพที่ ๑๐ รูปแบบพื้นฐานของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

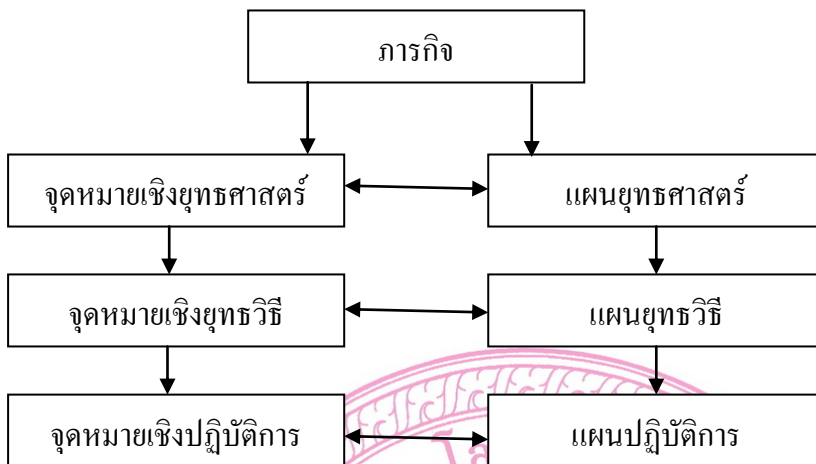
โรบบิน (Robbins, ๑๙๕๗:๗๒) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงที่ขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตระยะสั้นกว่าแผนยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปแล้ว จำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ในบรรดาแผนทั้งสามระดับดังกล่าว แผนระยะยาวซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์จะกำหนดจากปัจจัยต่างๆ ส่วนแผนระยะปานกลางและระยะสั้น โดยเฉพาะแผนระยะสั้นจะกำหนดจากโครงสร้างและยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร จะเน้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้นสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนอื่นๆ ดังแสดงในภาพที่ ๑๑



ภาพที่ ๑๑ ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนอื่น ๆ ตามแนวคิดของ Robbins

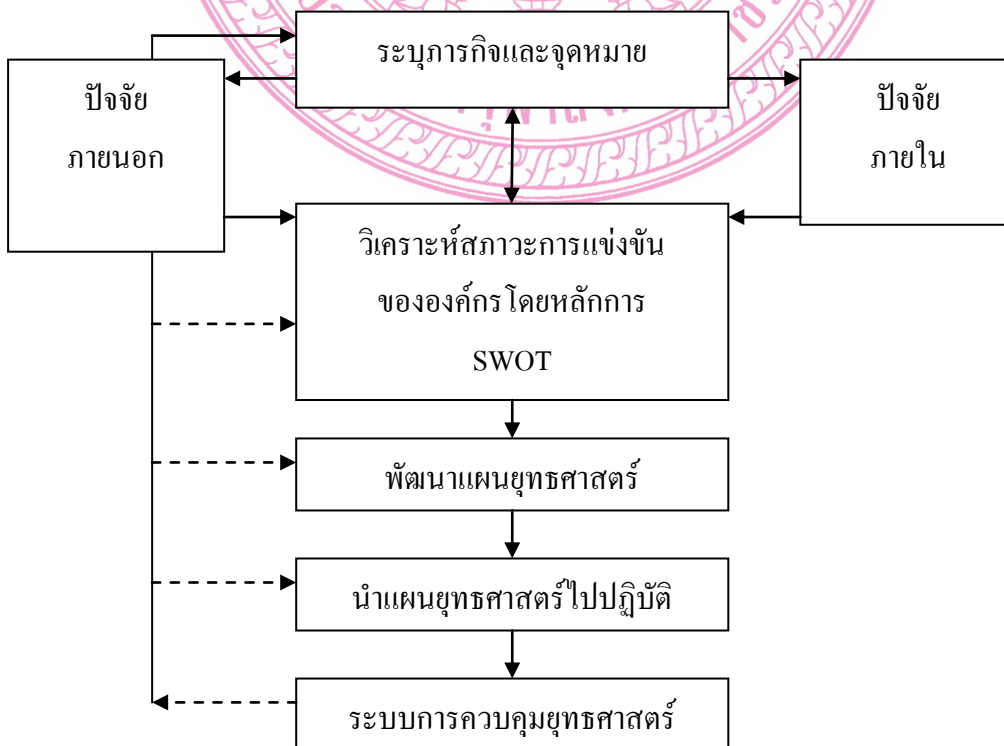
Bartol, Martin, tein and Matthews (๑๙๙๘ : ๕๑) กล่าวถึงองค์ประกอบการวางแผน โดยภาพรวมว่า เริ่มจากพันธกิจขององค์กร (Missions) ตามด้วยจุดหมาย (Goals) และแผน (Plans) ตามลำดับ โดยแผนจะเป็นกลไกที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลให้บรรลุจุดหมายที่กำหนด

จุดหมาย จำแนกออกเป็น ๓ ฉบับ คือ จุดหมายเชิงปฏิบัติการ (Strategic goals) จุดหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical goals) และจุดหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational goals) และแผนก็ จำแนกออกเป็น ๓ ระดับด้วยเช่นกันในลักษณะที่เป็นคู่ขนานกัน คือ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic plans) แผนยุทธวิธี (Tactical plans) และแผนปฏิบัติการ (Operational plans) ขณะเดียวกันก็ สอดคล้องกับระดับของผู้บริหารสามระดับด้วยเช่นกัน ดังในภาพที่ ๑๒



ภาพที่ ๑๒ จุดหมายและแผนตามระดับตามแนวคิดของ Bartol & Others

เนื่องจากจุดหมายและแผนยุทธศาสตร์เป็นทิศทางโดยภาพรวมขององค์กร การกำหนดจุดหมายและแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกตลอดจนวิเคราะห์สภาวะเชิงแข่งขันในด้านจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและสิ่งคุกคาม (SWOT : Strengths, Weaknesss, Opportunities, Threats) ขององค์กรด้วย ดังภาพที่ ๑๓



ภาพที่ ๑๓ จุดหมายและแผนยุทธศาสตร์

๒.๓ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการแบบต่อเนื่อง ในการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาครอบคลุมในระดับกว้าง การนำแผนไปปฏิบัติงานและการควบคุมให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้แนวทางแก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๗ : ๔) ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การปรับปรุง สนใจพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานต่างๆ ที่ได้มีการคิดออกมาอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมายและทิศทางกรดำเนินงานขององค์กร

๑. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวน กระบวนการเรียนรู้ไปมาตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรโดยรวมดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

๒. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนด ภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธี ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทำ ให้แน่ใจว่ากลวิธีขององค์กรสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การนำการคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการนำองค์กร

๔. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตั้งคำถามอย่างต่อเนื่อง “เรากำลังทำ สิ่งที่ถูกต้องหรือไม่”

๕. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมและการตัดสินใจสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจในอนาคตขององค์กรประกอบภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง การพัฒนากลยุทธ์เชิงแข่งขันเปรียบเทียบกับบรรลุปันธกิจ และการสร้างสรรค์โครงสร้างขององค์กร ให้สามารถปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ให้บรรลุผล

สรุป การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อกรดำเนินงานมีกระบวนการ ซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ๓ ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม (Strategy implementation and control)

๒.๓.๒ กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๑) สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (๒๕๔๔ : ๔๕) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่ามีสิ่งใดที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรค และประเมินสภาพภายในว่ามีสิ่งใดที่ด้อยในการดำเนินงาน

๓) จัดวางทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ ขององค์กร

๔) กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

๕) ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงระบบ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๖) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร และทบทวนตรวจสอบเข้าไปยังขั้นตอนที่ ๑ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

๒.๓.๓ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินสถานการณ์ (Situation analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร เรียกรวมๆ ว่า SWOT Analysis โดยที่

S	=	Strengths	หรือ	ความแข็งแกร่งขององค์กร
W	=	Weaknesses	หรือ	ความไม่แข็งแกร่งขององค์กร
O	=	Opportunities	คือ	โอกาสที่เปิดกว้าง
T	=	Threats	คือ	ภัยคุกคามจากภายนอก

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจการไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กร หรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว การกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (What business are we in?) ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่ง (Competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Competitive strategies) ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้

ขั้นตอนที่ ๕ การปฏิบัติและประเมินผล (Implementation and evaluation) เป็นการนำเอายุทธศาสตร์แต่ละข้อไปแปลงเป็นการปฏิบัติในรูปของโปรแกรมงาน (Work program) พร้อมกับจัดสรรงบประมาณ (Budget) ขณะเดียวกันก็จะมีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อดูว่าแต่ยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ได้ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์กรหรือกิจการหรือไม่

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (๒๕๔๘ : ๒๖) ซึ่งเสนอว่าเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะดำเนินตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ ต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมที่สุดและดีที่สุดในเวลานั้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน

ดังแสดงในภาพที่ ๑๔

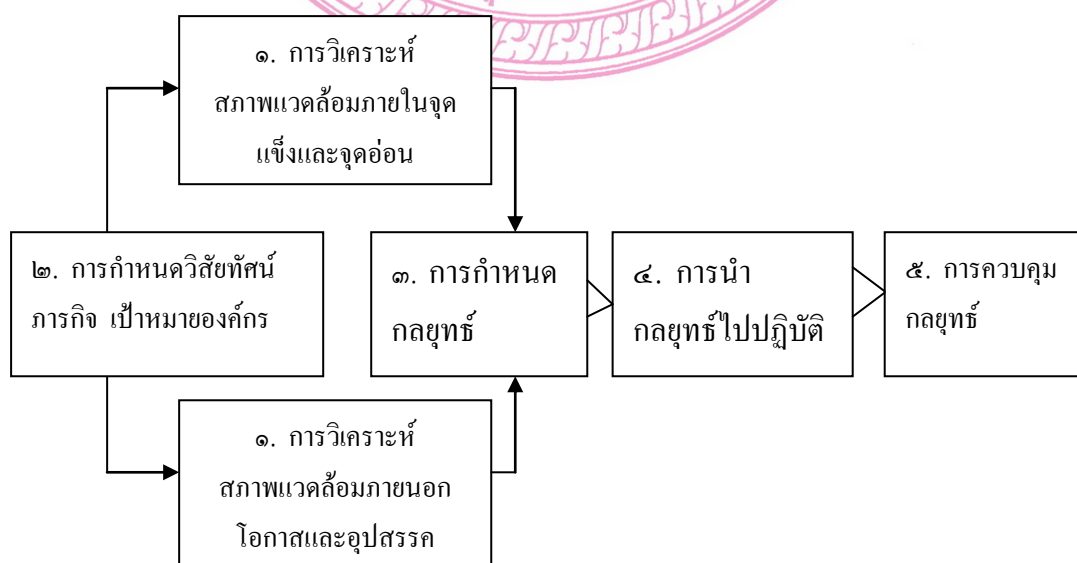
ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis)

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment of an organizational Direction)

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

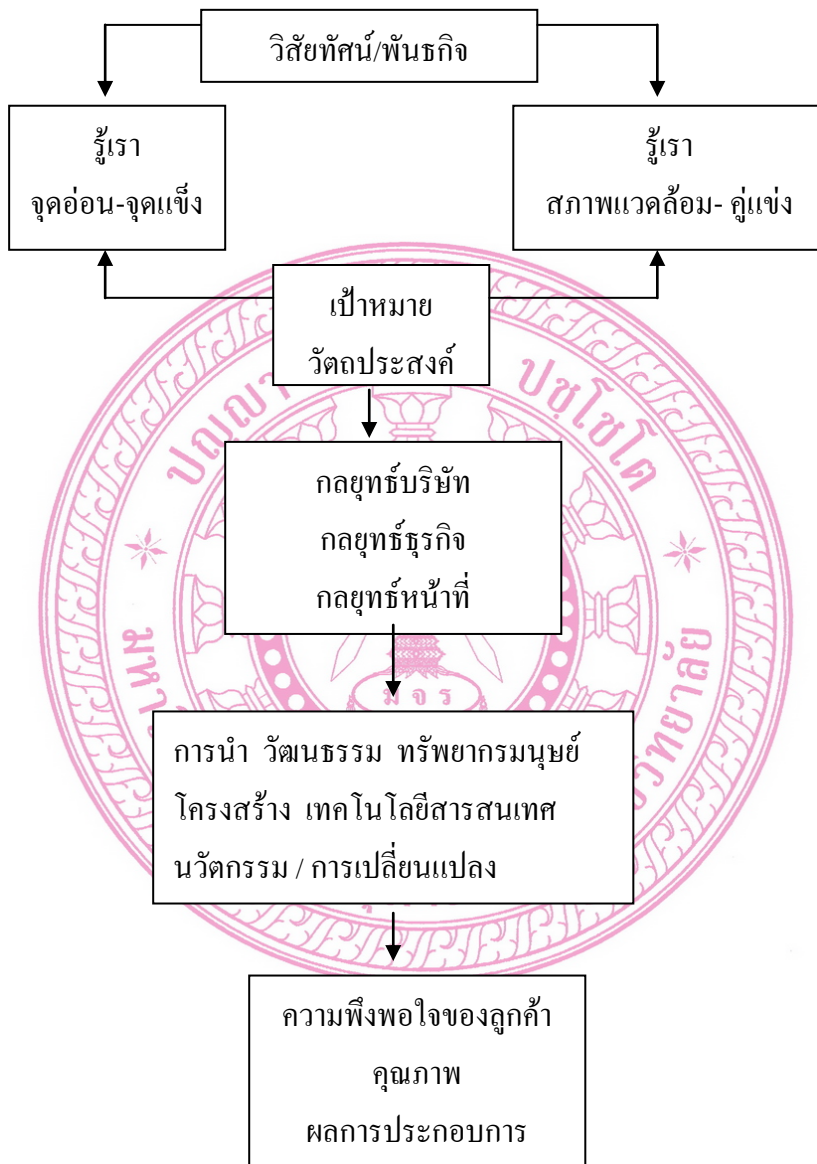
ขั้นตอนที่ ๔ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)

ขั้นตอนที่ ๕ การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy control)



ภาพที่ ๑๔ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (๒๕๔๐ : ๖๔)
 ได้เสนอว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังภาพที่ ๑๕



ภาพที่ ๑๕ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Certo and Peter (๑๙๙๑ : ๗๑) เคอโต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำซ้ำ ย้ำทวน (Iterative) อย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อรักษาองค์กรให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมขององค์กร และเสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาส ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่ เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) หรือ การกำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

๑. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๒. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
๓. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

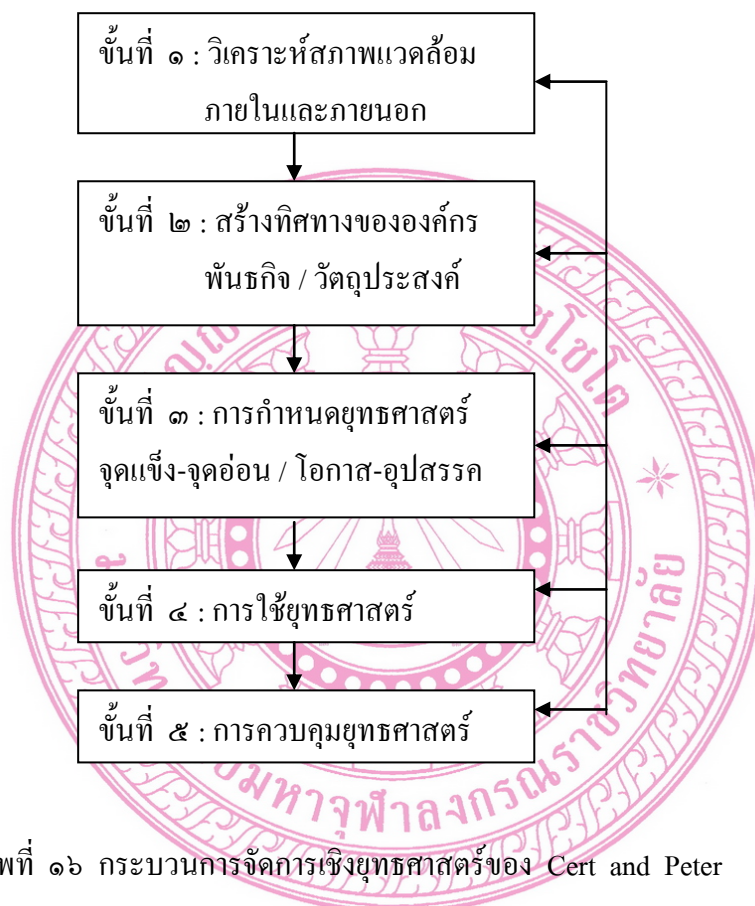
โดยขั้นตอนย่อยที่ ๒ นี้เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ ๑ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาว ให้แก่สถาบันซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ ๓ ได้โดย

๑. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
๒. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
๓. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic formulation) หมายถึง กระบวนการ ออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจ ทำได้โดยการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน- โอกาส-อุปสรรค (SWOT analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston consulting group growth share matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General, Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ ๔ การใช้ยุทธศาสตร์ในองค์กร (Implementing organizational strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับ วัฒนธรรมองค์กร อย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้ยุทธศาสตร์นี้จะประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ ๕ การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของยุทธศาสตร์การจัดการ โดยกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ Cert and Peter สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ ๑๖



ภาพที่ ๑๖ กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ Cert and Peter

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๗ ได้จัดทำคู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนงบประมาณระดับสถานศึกษาโดยกำหนดว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นเตรียม

๑. เตรียมคน (๑๐-๑๕ คน) เป็นคณะกรรมการร่างแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ

๒. เตรียมความรู้ เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก การปฏิรูปการศึกษาภายใต้กฎหมายที่กำหนด เทคนิคการประชุม แนวคิดการเป็นหุ้นส่วนการบริหาร

๓. เตรียมปัจจัยอื่นๆ เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวก สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การวางแผนงบประมาณระยะกลาง

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตรวจสอบแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์สถานศึกษา การจัดประชาพิจารณ์โดยกลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษากลุ่ม และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและแผนงบประมาณระยะกลาง

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นขออนุมัติต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถ้าผ่านความเห็นชอบดำเนินการในขั้นตอนต่อไปถ้าไม่ผ่านความเห็นชอบให้ทบทวนขั้นตอนที่ ๒,๓ และ๔ ใหม่

ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ โดยจะต้องทำความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและแผนงบประมาณระยะกลางให้กับ ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิบัติตามแผนและการควบคุมแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ ๖ ขั้นประเมินและรายงานผลการดำเนินการ โดยมีการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลผลิตในแต่ละกิจกรรม ผลลัพธ์ในแต่ละโครงการและผลกระทบในแต่ละแผนงาน ประเมินผลกิจกรรม/โครงการ/แผนงาน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินการเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ ๑๗

ขั้นที่ ๖ ขั้นประเมินและรายงานผลการ

ขั้นที่ ๕ ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นที่ ๔ ขั้นอนุมัติ

ขั้นที่ ๓ ขั้นตรวจสอบแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

ขั้นที่ ๒ ขั้นวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

ขั้นที่ ๑ ขั้นเตรียมการ

ภาพที่ ๑๗ ขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา ๗

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (๒๕๔๕ : ๖๑) ได้จัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการทางการเงิน ๖ ด้านโดยเสนอขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค (SWOT analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างโดยใช้หลักการการมีส่วนร่วมของครูทุกคนภายในโรงเรียน ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตในด้านที่ดี เช่น มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง (ผู้ปกครองพึงพอใจ) มีครู-อาจารย์ สอนครบทุกรายวิชา ครูทุกคนมีความรู้ความสามารถ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ มีงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการเรียนการสอนมีระบบการบริหารโครงการที่ดีมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสูง

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนก็ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือผลเสียหาย เช่น การปฏิบัติงานโดยไม่มีวางแผน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมาก ครูมีคาบสอนมากเกินไป ใช้งบประมาณไม่คุ้มค่าทั้งที่ในแต่ละปีได้รับงบประมาณเพียงน้อยนิดขาดแคลนสื่อวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunities) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของโรงเรียนประสบผลสำเร็จมากขึ้น เช่น สภาพชุมชนที่มีวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประชากรภายในชุมชนมีรายได้สูง เห็นความสำคัญการจัดการศึกษา มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เศรษฐกิจทั่วไปดี นักการเมืองท้องถิ่นและระดับชาติให้ความร่วมมือสนับสนุน โดยตลอด

อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาชีวิตความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ ฯลฯ

เมื่อโรงเรียนทราบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรค ปัจจัยใดส่งผลกระทบทั้งในด้านให้เกิดความสำเร็จ (+) และผลเสียหาย (-) มากหรือน้อยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและ

การทำให้เกิดค่าของผลกระทบเหล่านั้นจะทำให้รู้ว่าโดยภาพรวมแล้วโรงเรียนมีสถานภาพเป็นอย่างไรใน ๔ รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ ๑ ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในมีความเข้มแข็ง (+) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวย (+) แสดงว่า โรงเรียนนั้นมีความพร้อม มีศักยภาพภายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสูง กลยุทธ์ในการทำงานก็จะต้องมีแนววิธีในด้านการเพิ่มขยายหรือสร้างโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ง่าย

รูปแบบที่ ๒ ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในมีความเข้มแข็ง (+) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (-) แสดงว่า โรงเรียนนั้นยังมีปัจจัยการดำเนินงานภายในที่มีความพร้อมเข้มแข็งแต่ปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย ไม่สามารถสนับสนุนได้ในขณะนั้น กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานก็จะต้องมีแนววิธีในด้านการปรับปรุงพัฒนารักษาสถานภาพ และภาพนอกพร้อมจะให้โอกาสเมื่อไรก็รีบดำเนินการไปสู่รูปแบบที่ ๑

รูปแบบที่ ๓ ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (-) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (+) แสดงว่า โรงเรียนยังมีปัจจัยภายในการปฏิบัติงานที่อ่อนแอไม่พร้อม แต่ปัจจัยภายนอกที่พร้อมจะช่วยเหลือและให้การสนับสนุน กลยุทธ์ในการทำงานก็จะต้องมีแนววิธีในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาภายในที่เป็นจุดด้อยต่างๆ ให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อนำไปสู่รูปแบบที่ ๑

รูปแบบที่ ๔ ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (-) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (-) แสดงว่า โรงเรียนทั้งอ่อนแอ ทั้งมีอุปสรรคมากมายกลยุทธ์การทำงานจะต้องรีบเร่ง ทบทวน ปรับปรุงพัฒนาทุกเรื่องเพื่อให้แข็งแกร่ง

เมื่อโรงเรียนทราบว่าสถานภาพอยู่ในสถานการณ์อย่างไรตามรูปแบบที่ ๑-๔ แล้วขั้นตอนต่อไปคือการนำเอาผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทุกๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้นๆ มีส่วนกำหนดขึ้น โดยนำเอาผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนเป็นพื้นฐานในการคิดและกำหนดร่วมกันว่าอยากเป็นอย่างไรอนาคต (What to be ?)

ข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะกำหนดขึ้นควรคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ความเชื่อมั่นและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีความท้าทาย เป็นไปได้ ทะเยอทะยานมีพลังและมุ่งมั่น โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะกำหนดไว้ ๓-๕ ปี เพื่อจะได้มีการทบทวนและปรับปรุงให้ตรงกับสถานการณ์อยู่เสมอ ที่สำคัญวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใดเมื่อกำหนดขึ้นแล้วทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้และพร้อมความร่วมมือปฏิบัติภารกิจเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจ จะต้องแสดงให้เห็นถึง จุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนว่าต้องการจะทำอะไร (What to do ?) และทำแล้วต้องสำเร็จภายใน ๓-๕ ปี ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ส่วนสาระที่สำคัญยิ่งของข้อความพันธกิจของโรงเรียนต้อง มองให้ออกว่าผู้รับผลประโยชน์ โดยตรงจากการดำเนินงานของโรงเรียน คือนักเรียน

เป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate objective) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งเน้นการตอบคำถามว่าทำเพื่อ ใครและได้รับประโยชน์อย่างไร (For whom?) จากการดำเนินงานของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่โรงเรียนเลือกวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษา ของโรงเรียนทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็น โอกาสและ อุปสรรค โดยมีกรอบเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

โรงเรียนจะต้องเลือกกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาจุดอ่อนหรือพัฒนาจุด แข็งของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมนอกหรือการ หลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค โดยการเลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คู่คุณค่า คู่ชุมชน และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ด้วย

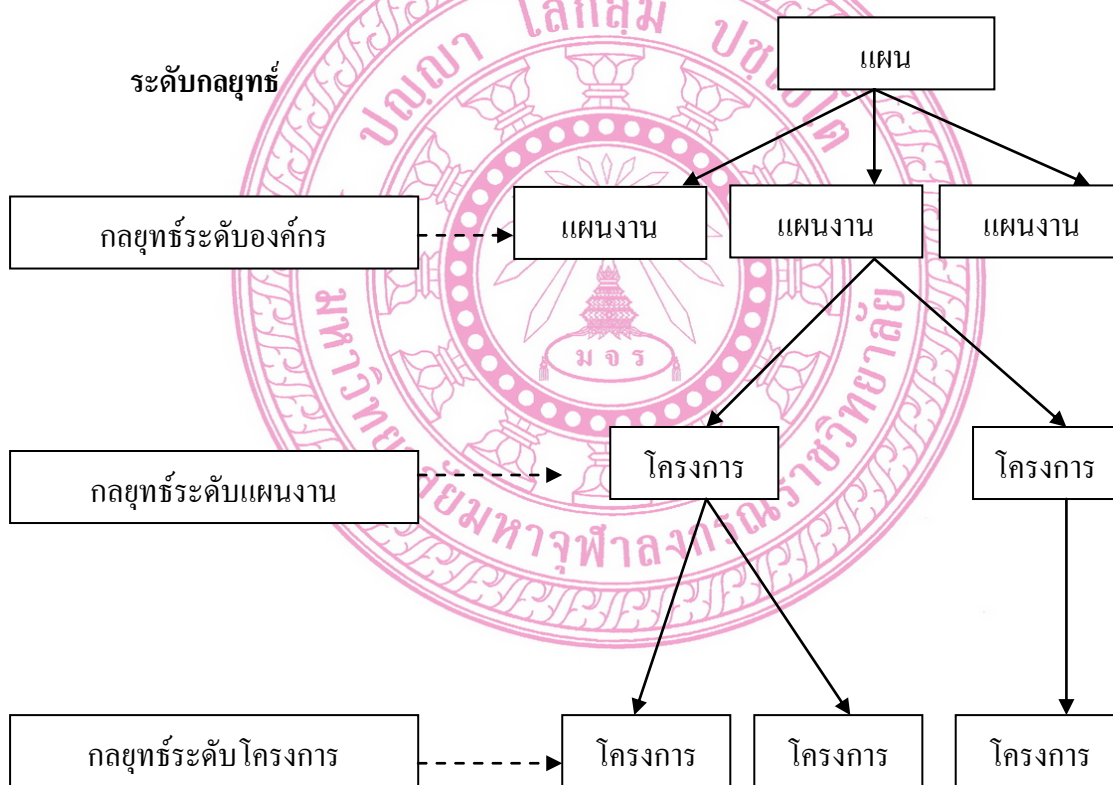
การสร้างกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องเลือกหรือค้นหาวิธีการที่มีความเหมาะสมภายใต้ เงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ของ โรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

๑. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการ ดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียด ของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่ม ผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง ๔ กลุ่ม คือ นักเรียน, ครู, โรงเรียน, ผู้ปกครองและชุมชน

๒. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการ ดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียด เล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงาน โรงเรียนจะต้องนำไปจัดทำเป็น โครงการ (Project) ของโรงเรียนภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

๓. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategies) เป็นกลยุทธ์ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่มีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน โรงเรียนนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน จึงต้องสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและ กลยุทธ์ระดับแผนงาน เมื่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลผลิต ผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน ดังภาพที่ ๑๘



ภาพที่ ๑๘ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งของหรือการบริการที่เป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานผลิตหรือการให้บริการที่เป็นรูปธรรมวัดได้ เปรียบเทียบได้ รับรู้ได้

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลผลิตหรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้นๆ และจะนำเอาผลผลิต (Outputs) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ของโครงการที่จะต้องให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะจะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ฉะนั้นการที่จะพิสูจน์ทราบว่าการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับแผนงานที่มีวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงความชัดเจนของผลลัพธ์แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นการพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้หรือสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับกลยุทธ์มีหลายวิธีตามความสัมพันธ์เชิงระบบในระบบต่างๆ ค่าของตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน และค่าเฉลี่ย

ตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก(Key performance indicators : KPI)คือ สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้

หลังจากโรงเรียนได้กรอบกลยุทธ์แล้ว โรงเรียนจะจัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงานและโครงการ

โดยกรอบกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนระยะยาว (๑-๕ ปี) จึงจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไรกรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ศึกษาจึงนำมาสรุปและสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

สรุป ได้กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สรุปเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก – ภายใน)
๓. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
๕. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
๖. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
๗. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์

๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม

หลักพุทธธรรมมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการเลือกหลักพุทธธรรมมาปรับใช้ในแต่ละด้านที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยมีกรอบเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สถานศึกษาจะต้องเลือกหลักพุทธธรรม เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมนอกหรือการหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค โดยการเลือกหลักพุทธธรรมที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คຸ້ມຄ່າ คຸ້ມທຸນ ໂດຍສິດທິພຸດທະທຳ ດັ່ງນີ້

พระไตรปิฎกภาษาไทย ที.ปว.(ไทย) ๑๑/๓๕๗/๓๓๓ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕ : ๓๓๓) สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ ๑) ชัมมัณฺญ (รู้จักเหตุ) ๒) อັตตฺถิณฺญา (ผู้รู้จักกาล) ๓) อັตตฺถิณฺญา (รู้จักตน) ๔) มัตตฺถิณฺญา (รู้จักประมาณ) ๕) กาลิณฺญา (รู้จักกาลเวลา) ๖) ปริสັถิณฺญา (รู้จักชุมชน) ๗) ปุคคฺถิณฺญา (รู้จักบุคคล)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, ๒๕๔๖ : ๖๒๗ - ๖๒๘) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารที่ดีในหนังสือ “พุทธธรรม” ไว้ในหัวข้อ คุณสมบัติของกัลยาณมิตร ว่ามีคุณสมบัติบางอย่างที่ควรทราบ นั่นคือสัตบุรุษ คือ คนดี หรือคนที่แท้ มีธรรมของสัตบุรุษ เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ๑) ชัมมัณฺญา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักความจริงของธรรมชาติ ๒) อັตตฺถิณฺญา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายหรือความมุ่งหมายของหลักธรรม ๓) อັตตฺถิณฺญา รู้จักตน คือ รู้ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม ๔) มัตตฺถิณฺญา รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอเหมาะพอดี ๕) กาลิณฺญา รู้จักกาล เช่น รู้ว่าเวลาไหน ควรทำอะไร รู้จักเวลาเรียน เวลาทำงาน ๖) ปริสັถิณฺญา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมนุมและชุมชน รู้จักมารยาทระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี ๗) ปุคคฺถิณฺญา รู้จักบุคคล คือ รู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอาศัยความสามารถและคุณธรรม

จากการศึกษาหลักสูตรธรรม ที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอยู่หลากหลายและมีความเหมาะสมกับงานบริหารในบริบทที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจหลักสูตรธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้เลือกศึกษาเฉพาะหมวดธรรมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง และนำไปใช้ได้กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อการครองตน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๒.๕ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๒.๕.๑ ลักษณะภูมิประเทศ

เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ อยู่ทางตอนใต้ของจังหวัดมหาสารคาม อยู่บริเวณตอนกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ ๑๕ องศา และ ๑๖ องศา ๔๐ ลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ ๑๐๒ องศา ๕๐ ลิปดา และ ๑๐๓ องศา ๓๐ ลิปดาตะวันออก มีพื้นที่บริการ ๕ อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบ้านดุง อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือก อำเภอนาคู และอำเภอยางสีสุราช มีขนาดพื้นที่ทั้งสิ้น ๒,๖๔๕.๕๔ ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็น ๑.๖๘ ล้านไร่

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ มีการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญของการศึกษาไทย ทั้งแนวคิดโครงสร้างและกระบวนการ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาของคนไทยโดยรวม รวมทั้งเป็นการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อคนไทยทุกคน การปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญนี้ จึงจำเป็นต้องดำเนินการบนพื้นฐานของความจริง และดำเนินตามนโยบาย โรงเรียนของเรา นำดู นำอยู่ นำเรียน ครูพาเด็กเพียรทำการสอน

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

กลุ่มนโยบายและแผน (๒๕๕๔ : ก-ข) ได้ศึกษาวิจัย สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑ - ๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มี

ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสื่อนวัตกรรม ส่งเสริมการประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต ๒ โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒ ดังนี้ ปัญหาด้านสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนบางสาขา เช่น ครูภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังพบว่า ความรู้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ทำให้ผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสถานศึกษาแก้ไขปัญหามาโดยประมุขชี้แจงจัดเอกสารเสริมความรู้ การมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

อภิวัฒน์ งามการ (๒๕๕๕ : ก ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ ผลการศึกษาพบว่า ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ด้านความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และ ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า การประเมินความเป็นไปได้ของการวางแผนและการประเมินปัญหาระหว่างการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

สุทัศน์ ลาหนองแคน (๒๕๕๐ : ก - ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๖ ด้าน อีก ๒ ด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านจากมากไปหาน้อย คือด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้านหลักสูตรสู่การเรียนรู้ ด้านครูและบุคลากรมืออาชีพ และด้านเทคโนโลยีสู่การเรียนรู้ ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนและประธานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕

ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕ - ๕๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๔ พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าการปฏิบัติสูงกว่าครูผู้สอน การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าการปฏิบัติสูงกว่าครูผู้สอน การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้านการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน และแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนด วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๔๕ : ๑๐๐ - ๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ๒) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในด้านการปรับปรุงแผนส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ๓) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ในด้านการเตรียมการวางแผนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ทั้งโดยรวมทั้งรายด้านไม่แตกต่างกัน ๔) การวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในด้านการเตรียมการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงแผนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒

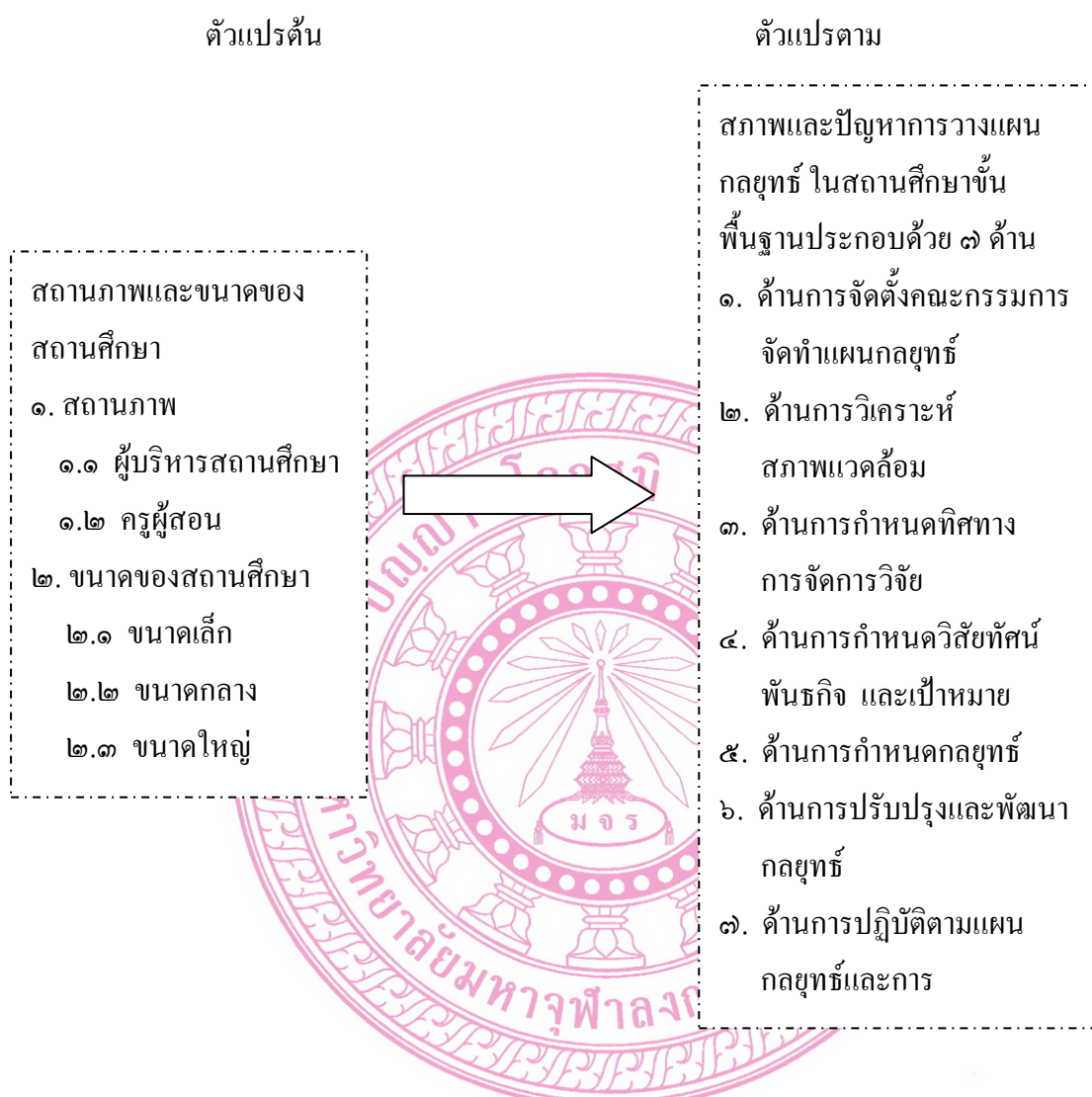
๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ไพรัช (Price, ๒๐๐๑ : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่าง จากเขตพื้นที่โรงเรียน ๓ เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้การประเมินระดับ ความ ตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ ตัวแปร อื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอนระดับ โรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลายมัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่ได้พบจากการศึกษาเสนอแนะส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

เฮนเดอร์สัน(Henderson, ๒๐๐๐ : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบ ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียนและสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการศึกษาพบว่าครูผู้สอนมีภาระมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผนทำให้กังวลใจคณะกรรมการและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนน้อยหรือไม่ได้รับการอบรมเลย ทำให้ขาดความมั่นใจในวัตถุประสงค์ของแผน

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๗ : ๒๗ - ๓๗) ทั้ง ๗ ด้าน และการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียดในภาพที่ ๑๕



ภาพที่ ๑๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Server reserts) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒, ๒๕๕๕ : ๓) จำนวน ๒,๑๘๒ คน จำแนกเป็น

๑) จำแนกตามสถานภาพ

- | | |
|-------------------------|----------------|
| ๑.๑) ผู้บริหารสถานศึกษา | จำนวน ๔๖๔ คน |
| ๑.๒) ครูผู้สอน | จำนวน ๑,๗๑๘ คน |

๒) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

- | | |
|---------------|--------------|
| ๒.๑) ขนาดเล็ก | จำนวน ๕๑๐ คน |
| ๒.๒) ขนาดกลาง | จำนวน ๘๘๔ คน |
| ๒.๓) ขนาดใหญ่ | จำนวน ๓๒๔ คน |

๓.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๒๕ คน และครูผู้สอน ๒๐๐ คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เกรจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan ; อ้างถึงใน ประยูร อาษานาม, ๒๕๕๐ : ๑๖๑-๑๖๗) และได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสภาพและขนาดสถานศึกษาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ๑) จำนวนประชากรที่เป็นผู้บริหารและครูตามขนาดโรงเรียน
- ๒) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่เป็นผู้บริหารได้กลุ่มตัวอย่าง ๑๒๕ คน และประชากรที่เป็นครูได้กลุ่มตัวอย่าง ๒๐๐ คน รวมทั้งสิ้น ๓๒๕ คน จำแนกได้ดังนี้
 - ๓) เทียบสัดส่วนตามจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ
 - ๔) สุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับฉลาก (Stratified random sampling) ให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ
 - ๕) จำแนกตามสถานภาพ
 - ๕.๑) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๒๕ คน
 - ๕.๒) ครูผู้สอน จำนวน ๒๐๐ คน
 - ๖) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
 - ๖.๑) ขนาดเล็ก จำนวน ๑๒๕ คน
 - ๖.๒) ขนาดกลาง จำนวน ๑๒๕ คน
 - ๖.๓) ขนาดใหญ่ จำนวน ๗๕ คน

ดังรายละเอียดในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

สถานภาพและ ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
๑. ขนาดเล็ก	๒๕๐	๕๑๐	๗๖๐	๕๓	๗๒	๑๒๕
๒. ขนาดกลาง	๑๗๒	๘๘๔	๑,๐๕๖	๔๑	๘๘	๑๒๙
๓. ขนาดใหญ่	๔๒	๓๒๔	๓๖๖	๓๑	๔๐	๗๑
รวม	๔๖๔	๑,๗๑๘	๒,๑๘๒	๑๒๕	๒๐๐	๓๒๕

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น แบ่งเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี ๕ ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

๕ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

๓ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี ๕ ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

๕ หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก

๓ หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ มีลักษณะแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended)

๓.๓ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

๓.๓.๑ ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓.๓.๒ เลือกรูปแบบการสร้างแบบสอบถาม และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert type)

๓.๓.๓ สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตามโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำและความคิดเห็นแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

๓.๓.๔ นำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน ตรวจสอบหาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of consistency : IOC) ได้ค่า IOC ระหว่าง ๐.๘๐ - ๑.๐๐

๓.๓.๕ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข นำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาร์ค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๘๖

๓.๓.๖ พิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๓.๔.๑ ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เพื่อขอความร่วมมือออกหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

๓.๔.๒ การแจกแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาทำหน้าที่ขอความร่วมมือจากทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ พร้อมแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่สุ่มกลุ่มตัวอย่าง

๓.๔.๓ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากการส่งแบบสอบถามไปจำนวน ๓๐ ชุด ได้รับกลับคืนมาจำนวน ๓๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

๑) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

๒) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๕๓ : ๑๐๐)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

๓) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

๔) เปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ โดยใช้ t-test (Independent samples)

๕) เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ โดยใช้ t-test (Independent samples)

๖) เปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยใช้ F – test (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างก็หาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe')

๗) เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยใช้ F – test (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างก็หาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe')

๘) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และวิธีพรรณนา (Descriptive analysis)

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๖.๑ สถิติหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

๑) ค่า IOC (Index of consistency)

๒) ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

๓.๖.๒ สถิติพื้นฐาน

๑) ค่าความถี่ (Frequency)

๒) ค่าเฉลี่ย (Mean)

๓) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

๔) ค่าร้อยละ (Percentage)

๓.๖.๓ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

๑) t-test (Independent sample)

๒) F-test (One way ANOVA) หากพบความแตกต่าง ก็หาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe')

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

๔.๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๔.๓ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๔.๔ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

๔.๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๒๕ คน จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
๑. สถานภาพ		
๑.๑ ผู้บริหารสถานศึกษา	๑๒๕	๓๘.๔๖
๑.๒ ครูผู้สอน	๒๐๐	๖๑.๕๔
๒. ขนาดของสถานศึกษา		
๒.๑ ขนาดเล็ก	๑๒๕	๓๘.๔๖
๒.๒ ขนาดกลาง	๑๒๕	๓๘.๔๖
๒.๓ ขนาดใหญ่	๗๕	๒๓.๐๘
รวม	๓๒๕	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน ๓๒๕ คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๑๒๕ คน (ร้อยละ ๓๘.๔๖) เป็นครูผู้สอนมากที่สุดจำนวน ๒๐๐ คน (ร้อยละ ๖๑.๕๔) อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมากที่สุดจำนวน ๑๒๕ คน (ร้อยละ ๓๘.๔๖) รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน ๑๒๕ คน (ร้อยละ ๓๘.๔๖) และน้อยที่สุดสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน ๗๕ คน (ร้อยละ ๒๓.๐๘)

๔.๒ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏผลดังรายละเอียดใน
ตารางที่ ๓ - ๑๐

ตารางที่ ๓ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ในภาพรวมและรายด้าน

ข้อที่	สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายด้าน	ระดับปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑	ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๔.๕๕	.๒๖	มากที่สุด	๒
๒	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๔.๕๔	.๓๐	มากที่สุด	๓
๓	ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๓.๘๔	.๒๑	มาก	๗
๔	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย	๔.๔๖	.๒๓	มาก	๔
๕	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๔.๓๑	.๓๐	มาก	๖
๖	ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๔.๓๓	.๒๕	มาก	๕
๗	ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการ ประเมินผล	๔.๖๐	.๒๔	มากที่สุด	๑
	รวม	๔.๓๘	.๑๕	มาก	-

จากตารางที่ ๓ พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก
($\bar{X}=๔.๓๘$) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และ
การประเมินผล ($\bar{X}=๔.๖๐$) รองลงมาคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} =$
 ๔.๕๕) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๘๔$)

ตารางที่ ๔ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

สภาพการวางแผนกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์				
๑. การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน	๔.๗๕	.๔๔	มากที่สุด	๑
๒. การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำ	๔.๗๒	.๔๕	มากที่สุด	๒
๓. ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของโรงเรียนตาม	๔.๕๕	.๕๑	มากที่สุด	๓
๔. การให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์	๔.๒๔	.๔๗	มาก	๕
๕. กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ	๔.๔๕	.๕๐	มาก	๔
รวม	๔.๕๔	.๒๖	มากที่สุด	-

จากตารางที่ ๔ พบว่า สภาพของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๔$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = ๔.๗๕$) รองลงมาคือ การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๗๒$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๒๔$)

ตารางที่ ๕ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา	๔.๖๗	.๔๕	มากที่สุด	๑
๒. การนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์	๔.๕๓	.๕๐	มากที่สุด	๕
๓. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	๔.๕๕	.๕๖	มากที่สุด	๓
๔. การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๔.๓๖	.๕๐	มาก	๖
๕. บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันสร้างแบบประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	๔.๕๔	.๕๑	มากที่สุด	๔
๖. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยร่วมในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ	๔.๖๐	.๕๑	มากที่สุด	๒
รวม	๔.๖๑	.๒๖	มากที่สุด	-

จากตารางที่ ๕ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๖๑$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๔.๖๗$) รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยร่วมในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

($\bar{X} = ๔.๖๐$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = ๔.๓๖$)

ตารางที่ ๖ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

สภาพการวางแผนกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ			
	X	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา	๔.๓๑	.๕๓	มาก	๕
๒. การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดทิศทาง ในการจัดศึกษา	๔.๓๗	.๕๓	มากที่สุด	๑
๓. การนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อ พิจารณาในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา	๔.๓๐	.๕๕	มากที่สุด	๒
๔. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา	๔.๖๕	.๕๘	มากที่สุด	๓
๕. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศ ทางในการจัดการศึกษา	๔.๕๕	.๖๑	มากที่สุด	๔
รวม	๔.๖๑	.๑๘	มากที่สุด	-

จากตารางที่ ๖ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๖๑$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดทิศทางในการจัดศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๗$) รองลงมาคือ การนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๐$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๑$)

ตารางที่ ๗ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	๔.๓๖	.๕๐	มาก	๖
๒. การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	๔.๕๗	.๔๕	มากที่สุด	๒
๓. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	๔.๖๐	.๕๑	มากที่สุด	๑
๔. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น	๔.๓๒	.๔๖	มาก	๗
๕. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	๔.๔๖	.๔๕	มาก	๔
๖. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	๔.๔๑	.๕๒	มาก	๕
๗. การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	๔.๕๒	.๕๐	มากที่สุด	๓
รวม	๔.๔๖	.๒๓	มาก	-

จากตารางที่ ๗ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = ๔.๔๖$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๔.๖๐$) รองลงมาคือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = ๔.๕๗$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น ($\bar{X} = ๔.๓๒$)

ตารางที่ ๘ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม	๔.๑๖	.๕๐	มาก	๖
๒. การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	๔.๓๑	.๔๘	มาก	๔
๓. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๔.๓๒	.๔๘	มาก	๓
๔. การกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ	๔.๒๑	.๔๓	มาก	๕
๕. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๔.๕๔	.๔๕	มากที่สุด	๑
๖. กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ	๔.๓๔	.๔๗	มาก	๒
รวม	๔.๓๑	.๓๐	มาก	-

จากตารางที่ ๘ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = ๔.๓๑$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๔.๕๔$) รองลงมาคือ กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ ($\bar{X} = ๔.๓๔$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = ๔.๑๖$)

ตารางที่ ๕ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอด ระยะเวลาการดำเนินงาน	๔.๔๑	.๔๕	มาก	๒
๒. การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา	๔.๒๖	.๔๕	มาก	๔
๓. ควบคุมกลยุทธ์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอด ระยะเวลาการดำเนินงาน	๓.๒๖	.๔๔	มาก	๓
๔. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	๔.๒๒	.๔๒	มาก	๖
๕. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	๔.๒๓	.๔๒	มาก	๕
๖. การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วน ร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์	๔.๖๑	.๕๓	มากที่สุด	๑
รวม	๔.๓๓	.๒๕	มาก	-

จากตารางที่ ๕ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ เปิดโอกาสให้ บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๖๑$) รองลงมา คือ ควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน ($\bar{X} = ๔.๔๑$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติ ต่ำสุด คือ นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๒๒$)

ตารางที่ ๑๐ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินผล

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	ระดับปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ	๔.๘๕	.๓๕	มากที่สุด	๑
๒. การปฐมนิเทศคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ	๔.๓๘	.๔๕	มาก	๕
๓. การนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์	๔.๒๖	.๔๔	มาก	๖
๔. การกำหนดผู้รับผิดชอบในแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์	๔.๓๓	.๔๔	มากที่สุด	๓
๕. การกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ	๔.๖๕	.๔๓	มากที่สุด	๔
๖. การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี	๔.๓๘	.๔๓	มากที่สุด	๒
รวม	๔.๖๐	.๒๔	มากที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๐ พบว่า สภาพของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๖๐$) โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = ๔.๘๕$) รองลงมาคือ การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี ($\bar{X} = ๔.๖๕$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ กำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ($\bar{X} = ๔.๒๖$)

๔.๓ ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏผลดังรายละเอียดใน
ตารางที่ ๑๑ - ๑๘

ตารางที่ ๑๑ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ในภาพรวมและรายด้าน

ข้อที่	ปัญหาการบริหารหลักสูตร ในภาพรวมและรายด้าน	ระดับปัญหา			
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑	ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๑.๔๔	.๒๗	น้อยที่สุด	๔
๒	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑.๔๑	.๒๕	น้อยที่สุด	๕
๓	ด้านการกำหนดทิศทางจัดการศึกษา	๑.๓๕	.๒๒	น้อยที่สุด	๗
๔	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	๑.๕๐	.๒๕	น้อยที่สุด	๓
๕	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๑.๖๔	.๓๐	น้อย	๑
๖	ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๑.๖๒	.๒๖	น้อย	๒
๗	ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และ การประเมินผล	๑.๓๘	.๒๕	น้อยที่สุด	๖
รวม		๑.๔๘	.๑๕	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
($\bar{X} = ๑.๔๘$) โดยด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๔$) รองลงมาคือ
ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๒$) ส่วนด้านที่มีปัญหาคต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศ
ทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๕$)

ตารางที่ ๑๒ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน	๑.๒๘	.๔๗	น้อยที่สุด	๕
๒. การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำ	๑.๒๘	.๔๕	น้อยที่สุด	๔
๓. ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของโรงเรียนตาม	๑.๓๘	.๔๕	น้อยที่สุด	๓
๔. การให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์	๑.๗๔	.๔๖	น้อย	๑
๕. กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ	๑.๕๖	.๕๒	น้อย	๒
รวม	๑.๔๔	.๒๗	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๒ พบว่า ปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ($\bar{X} = ๑.๔๔$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ ขาดการจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๗๔$) รองลงมาคือ ขาดการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ ($\bar{X} = ๑.๕๖$) ส่วนข้อที่มีปัญหาลดต่ำสุดคือ ขาดการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = ๑.๕๖$)

ตารางที่ ๑๓ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑.การแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา	๑.๓๓	.๔๘	น้อยที่สุด	๖
๒.การนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์	๑.๔๕	.๕๑	น้อยที่สุด	๒
๓.การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	๑.๓๓	.๔๓	น้อยที่สุด	๕
๔.การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑.๖๑	.๕๐	น้อย	๑
๕.บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันสร้างแบบประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	๑.๔๑	.๔๕	น้อยที่สุด	๓
๖.บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยรวมในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ	๑.๓๖	.๔๘	น้อยที่สุด	๔
รวม	๑.๔๑	.๒๕	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๓ พบว่า ปัญหาของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ($\bar{X} = ๑.๔๑$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = ๑.๖๑$) รองลงมาคือ ขาดการนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๔๕$) ส่วนข้อที่มีปัญหาค่ำสุด คือ ขาดการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๓$)

ตารางที่ ๑๔ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๑.๖๖	.๔๘	น้อย	๑
๒. การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดทิศทาง ในการจัดศึกษา	๑.๒๓	.๔๒	น้อยที่สุด	๕
๓. การนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อ พิจารณาในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา	๑.๒๓	.๔๕	น้อยที่สุด	๔
๔. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา	๑.๒๘	.๔๔	น้อยที่สุด	๓
๕. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศ ทางการจัดการศึกษา	๑.๓๓	.๔๘	น้อยที่สุด	๒
รวม	๑.๓๕	.๒๒	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๔ พบว่า ปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ($\bar{X} = ๑.๓๕$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ไม่ขาดการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๖๖$) รองลงมาคือ ไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๓$) ส่วนข้อที่มีปัญหาลดสุด คือ ขาดการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๖๗$)

ตารางที่ ๑๕ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย				
๑. การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	๑.๖๑	.๔๘	น้อย	๒
๒. การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	๑.๓๕	.๕๐	น้อยที่สุด	๖
๓. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	๑.๓๔	.๔๗	น้อยที่สุด	๗
๔. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรคำนึงถึง ความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น	๑.๖๔	.๔๘	น้อย	๑
๕. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์	๑.๕๒	.๕๐	น้อย	๔
๖. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	๑.๕๖	.๔๕	น้อย	๓
๗. การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของสถานศึกษา	๑.๔๕	.๕๑	น้อยที่สุด	๕
รวม	๑.๕๐	.๒๕	น้อย	-

จากตารางที่ ๑๕ พบว่า ปัญหาของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = ๑.๕๐$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยไม่คำนึงถึงความ เป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น ($\bar{X} = ๑.๖๔$) รองลงมาคือ ขาดการนำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๑.๖๑$) ส่วนข้อที่มีปัญหาลดสุด คือ ไม่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๔$)

ตารางที่ ๑๖ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม	๑.๗๖	.๔๓	น้อย	๑
๒. การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	๑.๖๗	.๔๗	น้อย	๓
๓. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ควรสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๑.๖๕	.๔๕	น้อย	๔
๔. การกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ	๑.๗๔	.๔๔	น้อย	๒
๕. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ควรสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๑.๔๓	.๔๕	น้อยที่สุด	๖
๖. กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ	๑.๖๓	.๔๘	น้อย	๕
รวม	๑.๖๔	.๓๐	น้อย	-

จากตารางที่ ๑๖ พบว่า ปัญหาของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = ๑.๖๔$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = ๑.๗๖$) รองลงมาคือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = ๑.๗๔$) ส่วนข้อที่มีปัญหาลดต่ำสุด คือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ควรสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๑.๔๓$)

ตารางที่ ๑๗ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา การดำเนินงาน	๑.๕๕	.๔๕	น้อย	๕
๒. การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ โครงสร้าง การบริหารงานสถานศึกษา	๑.๖๕	.๔๖	น้อย	๔
๓. ควบคุมกลยุทธ์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอด ระยะเวลาการดำเนินงาน	๑.๓๐	.๔๕	น้อย	๓
๔. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	๑.๗๔	.๔๓	น้อย	๒
๕. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	๑.๗๕	.๔๔	น้อย	๑
๖. การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์	๑.๓๕	.๔๘	น้อยที่สุด	๖
รวม	๑.๖๒	.๒๖	น้อย	-

จากตารางที่ ๑๗ พบว่า ปัญหาของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = ๑.๖๒$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการปรับปรุงและ พัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = ๑.๗๕$) รองลงมาคือ ขาดการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๑.๗๔$) ส่วนข้อที่มีปัญหาลดสุด คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและ พัฒนาแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๓๕$)

ตารางที่ ๑๘ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับปัญหา			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ	๑.๑๕	.๓๕	น้อยที่สุด	๖
๒. การปฐมนิเทศคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ	๑.๕๗	.๕๐	น้อย	๒
๓. การนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์	๑.๗๐	.๔๕	น้อย	๑
๔. การกำหนดผู้รับผิดชอบในแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์	๑.๓๐	.๔๕	น้อยที่สุด	๔
๕. การกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ	๑.๓๔	.๔๗	น้อยที่สุด	๓
๖. การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี	๑.๒๒	.๔๑	น้อยที่สุด	๕
รวม	๑.๓๘	.๒๕	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ ๑๘ พบว่า ปัญหาของการการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ($\bar{X} = ๑.๓๘$) โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ การนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๗๐$) รองลงมาคือ การปฐมนิเทศคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = ๑.๕๗$) ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = ๑.๑๕$)

๔.๓.๑ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ ๑๕

ตารางที่ ๑๕ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	การเปรียบเทียบ ระหว่าง	N	\bar{X}	S.D.	t	p- values
๑. ด้านการจัดตั้ง คณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๖๐	.๒๔	๒.๕๕๖**	.๐๒๓๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๕๒	.๒๘		
๒. ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๖๐	.๒๒	๒.๕๓๗**	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๕๑	.๓๕		
๓. ด้านการกำหนด ทิศทาง การจัดการศึกษา	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๖๕	.๒๐	๔.๕๓๒***	.๐๐๒๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๕๖	.๒๘		
๔. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๔๗	.๒๒	.๔๔๒	.๐๗๒๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๔๖	.๒๕		
๕. ด้านการกำหนด กลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๓๕	.๓๐	๑.๕๑๘	.๐๗๔๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๓๐	.๓๑		
๖. ด้านการปรับปรุงและ พัฒนากลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๓๘	.๒๒	๒.๕๓๖**	.๐๔๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๓๐	.๒๗		

ตารางที่ ๑๕ (ต่อ)

สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	การเปรียบเทียบ ระหว่าง	N	\bar{X}	S.D.	t	p- values
๗. ด้านการปฏิบัติ ตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินผล	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๖๒	.๓๐	.๘๕๕	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๖๐	.๑๕		
โดยรวม	ผู้บริหาร	๑๒๕	๔.๕๓	.๐๕	๔.๕๓๐***	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๔.๔๖	.๑๘		

p < .๐๑ *p < .๐๐๑

จากตารางที่ ๑๕ พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ พิจารณาเป็นรายด้าน จะมี ๓ ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ มีด้านเดียวที่แตกต่างกันที่ระดับ .๐๐๑ ส่วนอีก ๓ ด้านไม่แตกต่างกัน

๔.๓.๒ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ ๒๐

ตารางที่ ๒๐ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามสถานภาพ

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	การเปรียบเทียบระหว่าง	N	\bar{X}	S.D.	t	p-values
๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๔๐	.๒๔	-๒.๘๔๒**	.๐๖๖๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๔๘	.๒๘		
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๓๘	.๒๓	-๑.๖๕๓	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๔๔	.๓๒		
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๓๐	.๒๐	-๐.๓๔๓๓	.๒๒๖๑
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๓๕	.๒๓		
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๕๓	.๒๒	๑.๓๕๓	.๐๐๒๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๔๕	.๒๘		
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๖๓	.๒๓	๑.๐๖๓	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๖๓	.๓๓		
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๖๒	.๒๓	-๐.๓๗๒	.๐๐๑๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๖๔	.๒๕		

ตารางที่ ๒๐ (ต่อ)

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	การเปรียบเทียบ ระหว่าง	N	\bar{X}	S.D.	t	p- values
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์และการ ประเมินผล	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๓๗	.๓๐	-๐.๖๗๗	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๓๕	.๒๒		
โดยภาพรวม	ผู้บริหาร	๑๒๕	๑.๔๓	.๑๐	-๑.๓๘๓	.๐๐๐๐
	ครูผู้สอน	๒๐๐	๑.๔๕	.๑๘		

** $p < .๐๑$

จากตารางที่ ๒๐ พบว่า การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมมีปัญหาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีเพียง ๒ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ คือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ามียุทธศาสตร์ต่ำกว่าครูผู้สอน

๔.๓.๓ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ ๒๑ - ๒๔

ตารางที่ ๒๑ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

สภาพการวางแผนกลยุทธ์	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน กลยุทธ์	๔.๕๓	๐.๕๘	๔.๕๖	๐.๕๕	๔.๕๔	๐.๖๓
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๔.๕๓	๐.๔๘	๔.๕๓	๐.๔๔	๔.๔๕	๐.๖๒
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๔.๖๑	๐.๕๕	๔.๖๐	๐.๒๕	๔.๖๑	๐.๕๕
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	๔.๔๔	๐.๔๖	๔.๔๕	๐.๔๔	๔.๕๑	๐.๔๖
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๔.๒๘	๐.๕๘	๔.๒๕	๐.๖๘	๔.๔๑	๐.๔๘
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๔.๓๐	๐.๕๓	๔.๓๔	.๕๒	๔.๓๖	๐.๖๓
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	๔.๕๘	๐.๕๒	๔.๖๐	.๕๔	๔.๖๕	๐.๕๖
รวมเฉลี่ย	๔.๔๓	๐.๖๐	๔.๔๕	๐.๖๑	๔.๕๐	๐.๖๒

จากตารางที่ ๒๑ พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก เห็นว่า มีการปฏิบัติภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่เห็นว่าปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๖๑$) รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ($\bar{X} = ๔.๕๘$) ส่วนด้านที่เห็นว่าปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๒๘$)

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดกลาง เห็นว่า มีการปฏิบัติภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่เห็นว่าปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ($\bar{X} = ๔.๖๐$) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = ๔.๕๗$) ส่วนด้านที่เห็นว่าปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๒๕$)

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดใหญ่ เห็นว่า มีการปฏิบัติภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่เห็นว่าปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๔๕$) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ($\bar{X} = ๔.๔๘$) ส่วนด้านที่เห็นว่าปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X} = ๔.๓๖$)

ตารางที่ ๒๒ แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพการวางแผนกลยุทธ์	แหล่งของแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-values
๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.๐๕	๒	.๐๒	.๓๖	.๖๕๕๑
	ภายในกลุ่ม	๒๒.๖๖	๓๒๒	.๐๗		
	รวม	๒๒.๗๑	๓๒๔			
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	.๘๑	๒	.๔๐	๔.๔๕*	.๐๑๒๐
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๔๑	๓๒๒	.๐๘		
	รวม	๓๐.๒๓	๓๒๔			
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	.๐๐	๒	.๐๐	.๐๔	.๙๕๕๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑.๗๐	๓๒๒	.๐๖		
	รวม	๒๑.๗๑	๓๒๔			
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	.๒๖	๒	.๑๓	๒.๓๔	.๐๙๗๐
	ภายในกลุ่ม	๑๘.๐๔	๓๒๒	.๐๕		
	รวม	๑๘.๓๑	๓๒๔			
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.๗๖	๒	.๓๘	๔.๑๕*	.๐๑๖๐
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๕๓	๓๒๒	.๐๘		
	รวม	๓๐.๒๙	๓๒๔			
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.๓๗	๒	.๑๘	๒.๕๑	.๐๕๖๐
	ภายในกลุ่ม	๒๐.๘๔	๓๒๒	.๐๖		
	รวม	๒๑.๒๑	๓๒๔			

ตารางที่ ๒๒ (ต่อ)

สภาพการวางแผน กลยุทธ์	แหล่งของ ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p-values
๓. ด้านการปฏิบัติตาม แผนกลยุทธ์และ การประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๘	๒	๐.๐๙	๑.๖๐	.๒๐๒๐
	ภายในกลุ่ม	๑๘.๖๖	๓๒๒	๐.๐๕		
	รวม	๑๘.๘๔	๓๒๔			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๓	๒	๐.๐๑	๐.๖๓	.๕๓๑๐
	ภายในกลุ่ม	๓.๓๙	๓๒๒	๐.๐๑		
	รวม	๓.๔๒	๓๒๔			

* $p < .๐๕$

จากตารางที่ ๒๒ พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามความคิดเห็นของ
บุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมี
เพียง ๒ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
และด้านการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

ผู้วิจัยจึงหาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ปรากฏดังรายละเอียดใน
ตารางที่ ๒๓ - ๒๔

ตารางที่ ๒๓ การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงาน
ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		๔.๕๓	๔.๕๓	๔.๔๕
ขนาดเล็ก	๔.๕๓	.๐๔	.๐๔	-.๑๒*
ขนาดกลาง	๔.๕๓	-	-	-.๑๑*
ขนาดใหญ่	๔.๔๕	-	-	-

* $P < .๐๕$

จากตารางที่ ๒๓ พบว่า การทดสอบรายคู่สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และบุคลากรใน
สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .๐๕ ส่วนคู่อื่น ไม่แตกต่าง

ตารางที่ ๒๔ การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงาน
ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการ
กำหนดกลยุทธ์

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		๔.๒๘	๔.๒๕	๔.๔๑
ขนาดเล็ก	๔.๒๘	.๐๔	.๐๔	.๑๒*
ขนาดกลาง	๔.๒๕	-	-	.๑๑*
ขนาดใหญ่	๔.๔๑	-	-	-

* P < .๐๕

จากตารางที่ ๒๔ พบว่า การทดสอบรายคู่สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนด
กลยุทธ์ บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และบุคลากรในสถานศึกษา
ขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕
ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่าง

๔.๓.๔ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ ๒๕

ตารางที่ ๒๕ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	๑.๔๒	๐.๕๓	๑.๔๖	.๖๓	๑.๔๖	๐.๗๑
๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑.๓๗	๐.๔๗	๑.๓๕	.๔๗	๑.๕๒	๐.๖๘
๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	๑.๓๓	๐.๕๓	๑.๓๕	.๖๒	๑.๓๗	๐.๕๗
๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	๑.๔๖	๐.๔๕	๑.๔๕	.๕๑	๑.๕๓	๐.๔๖
๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	๑.๖๑	๐.๕๑	๑.๖๓	.๕๓	๑.๖๗	๐.๔๕
๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	๑.๕๕	๐.๖๓	๑.๖๔	.๖๑	๑.๖๕	๐.๖๕
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	๑.๓๕	๐.๕๗	๑.๓๘	.๕๕	๑.๓๕	๐.๕๗
รวมเฉลี่ย	๑.๔๓	๐.๔๗	๑.๔๖	.๔๘	๑.๔๕	๐.๔๕

จากตารางที่ ๒๕ พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษามีรายละเอียดดังนี้

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก เห็นว่า มีปัญหาภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ด้านที่เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๑$) รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๕๙$) ส่วนด้านที่เห็นว่ามีปัญหาค่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๓$)

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดกลาง เห็นว่า มีปัญหาภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ด้านที่เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๔$) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๓$) ส่วนด้านที่เห็นว่ามีปัญหาค่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๕$)

บุคลากรในสถานศึกษาขนาดใหญ่ เห็นว่า มีปัญหาภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ด้านที่เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๖$) รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X} = ๑.๖๕$) ส่วนด้านที่เห็นว่ามีปัญหาค่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = ๑.๓๗$)

ตารางที่ ๒๖ แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานใน
โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ปัญหาการวางแผน กลยุทธ์	แหล่งของความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p-values
๑. ด้านการจัดตั้ง คณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๐	๒	๐.๐๕	๐.๓๓	.๕๘๐๐
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๖๔	๓๒๒	๐.๐๗		
	รวม	๒๓.๗๕	๓๒๔			
๒. ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๖	๒	๐.๕๘	๓.๑๘***	.๐๐๑๐
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๑๕	๓๒๒	๐.๐๘		
	รวม	๒๗.๓๑	๓๒๔			
๓. ด้านการกำหนด ทิศทางการจัด การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๗	๒	๐.๐๓	๐.๓๐	.๕๕๓๐
	ภายในกลุ่ม	๑๕.๕๘	๓๒๒	๐.๐๕		
	รวม	๑๖.๐๕	๓๒๔			
๔. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๕	๒	๐.๑๓	๑.๕๘	.๑๓๕๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑.๐๕	๓๒๒	๐.๐๖		
	รวม	๒๑.๓๑	๓๒๔			
๕. ด้านการกำหนด กลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๒	๒	๐.๑๑	๑.๑๕	.๓๐๔๐
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๘๓	๓๒๒	๐.๐๙		
	รวม	๓๑.๐๕	๓๒๔			
๖. ด้านการปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๓	๒	๐.๑๑	๑.๖๑	.๒๐๒๐
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๒๑	๓๒๒	๐.๐๗		
	รวม	๒๓.๔๔	๓๒๔			

ตารางที่ ๒๖ (ต่อ)

ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-values
๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๓	๒	๐.๐๓	๐.๕๓๔	.๕๘๓๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑.๑๐	๓๒๒	๐.๐๖		
	รวม	๒๑.๑๓	๓๒๔			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๐	๒	๐.๐๐	๐.๑๕	.๘๒๓๐
	ภายในกลุ่ม	๗.๖๕	๓๒๒	๐.๐๒		
	รวม	๗.๖๖	๓๒๔			

*** P < .๐๐๑

จากตารางที่ ๒๖ พบว่า การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีเพียง ๑ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

ผู้วิจัยจึงหาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ปรากฏดังรายละเอียดใน ตารางที่ ๒๗

ตารางที่ ๒๗ การทดสอบรายคู่ของเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงาน
ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขนาดสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	ขนาดสถานศึกษา		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
\bar{X}	๑.๓๗	๑.๓๕	๑.๕๒
ขนาดเล็ก	๑.๓๗	๐.๐๔	.๑๕*
ขนาดกลาง	๑.๓๕	-	.๑๓*
ขนาดใหญ่	๑.๕๒	-	-

*** P < .๐๐๑

จากตารางที่ ๒๗ พบว่า การทดสอบรายคู่ของปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ใน
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างกับ
สถานศึกษาขนาดใหญ่ และบุคลากรในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกับ
สถานศึกษาขนาดใหญ่ แสดงว่าบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก และบุคลากรในสถานศึกษาขนาด
กลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับบุคลากรในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .๐๐๑

๔.๔ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ปรากฏดังรายละเอียด
ในตารางที่ ๒๘

ตารางที่ ๒๘ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการ
จัดทำแผนกลยุทธ์

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
๑. ควรจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผน กลยุทธ์ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์	๕๑	๓๒.๐๘	๑
๒. ควรกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้นๆ	๓๗	๒๓.๒๓	๒
๓. ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และตามความต้องการของโรงเรียน	๒๘	๑๑.๕๕	๓
๔. ควรประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการ จัดทำวางแผนกลยุทธ์	๒๔	๑๕.๑๐	๔
๕. ควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการในการในการจัดทำวางแผน กลยุทธ์ในโรงเรียน	๑๕	๑๑.๕๕	๕
รวม	๑๕๕	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๒๘ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้ง
คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ สูงสุดคือ ควรจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผน
กลยุทธ์ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ ควรกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้ง
คณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้นๆ ตามลำดับ

ตารางที่ ๒๕ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
๑. ควรกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมา เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๔๕	๓๗.๑๒	๑
๒. ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์	๓๓	๒๕.๐๐	๒
๓. ควรให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันสร้างแบบ ประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	๒๗	๒๐.๕๖	๓
๔. ควรให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก	๒๓	๑๗.๕๒	๔
รวม	๑๓๒	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๒๕ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม สูงสุดคือ ควรกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมา
เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา
ท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓๐ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
๑. ควรนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนด ทิศทางในการจัดการศึกษา	๓๔	๓๑.๖๓	๑
๒. ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ในการจัดการศึกษา	๒๘	๒๖.๑๖	๒
๓. ควรให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมในการกำหนด ทิศทางในการจัดการศึกษา	๒๕	๒๓.๓๖	๓
๔. สถานศึกษาควรนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อ พิจารณาในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาปีต่อไป	๒๐	๑๘.๖๐	๔
รวม	๑๐๗	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๓๐ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา สูงสุดคือ ควรนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา รองลงมาคือ ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ ๓๑ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย			
๑. ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความ เป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น	๕๕	๓๔.๓๐	๑
๒. ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	๔๕	๒๖.๑๖	๒
๓. ควรกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนและ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	๓๓	๒๑.๕๒	๓
๔. ควรกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	๓๑	๑๙.๐๒	๔
รวม	๑๖๒	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๓๑ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สูงสุดคือ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความ เป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น รองลงมาคือ ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ ๓๒ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนดกลยุทธ์

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
๑. ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเป็น รูปธรรม	๓๑	๓๓.๖๕	๑
๒. ควรกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ทำให้ภารกิจหลักของ สถานศึกษาเกิดความสำเร็จ	๖๐	๒๘.๕๓	๒
๓. ควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	๔๕	๒๓.๒๒	๓
๔. ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๓๑	๑๔.๓๐	๔
รวม	๒๑๑	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๓๒ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการกำหนด
กลยุทธ์ สูงสุดคือ ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ
ควรกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาเกิดความสำเร็จ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓๓ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและพัฒนา
กลยุทธ์

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
๑. ควรปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	๖๕	๓๕.๐๓	๑
๒. ควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง	๕๕	๒๙.๕๒	๒
๓. ควรควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการ บริหารงานสถานศึกษา	๔๒	๒๑.๑๒	๓
๔. ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	๓๑	๑๕.๗๓	๔
รวม	๑๙๓	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๓๓ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปรับปรุงและ
พัฒนากลยุทธ์ สูงสุดคือ ควรปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ ควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ ๓๔ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล

แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล			
๑. ควรนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์	๔๐	๓๒.๒๕	๑
๒. ควรจัดปฐมนิเทศ คณะอนุกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่างๆ	๓๗	๒๙.๗๖	๒
๓. ควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ	๓๕	๒๘.๒๑	๓
๔. ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมในแผนกลยุทธ์	๑๒	๙.๖๖	๔
รวม	๑๒๔	๑๐๐.๐๐	-

จากตารางที่ ๓๔ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล สูงสุดคือ ควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ รองลงมาคือ ควรนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และควรสรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี ตามลำดับ

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้รายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผล

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สรุปผลได้ดังนี้

๕.๑.๑ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล รองลงมาคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

๑) ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ในภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน รองลงมาคือ การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำวางแผนกลยุทธ์ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์

๒) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ในภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยร่วมในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

๓) ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ในภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา กำหนด ทิศทางในการจัดศึกษา รองลงมาคือ การนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการ กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การนำผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา

๔) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีการปฏิบัติในระดับมากใน ภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รองลงมาคือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาควรคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น

๕) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีการปฏิบัติในระดับมากในภาพรวมและรายข้อโดย ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา รองลงมาคือ กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์วัด ความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม

๖) ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ มีการปฏิบัติในระดับมากในภาพรวมและ รายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และพัฒนาแผนกลยุทธ์ รองลงมา คือ ควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

๗) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล มีการปฏิบัติในระดับ มาก ที่สุดในภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ รองลงมาคือ การสรุปผลการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละปี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ กำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

๕.๑.๒ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการ ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

๑) ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีปัญหาในระดับ น้อยที่สุด ในภาพรวมและรายข้อ โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ ขาดการจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ ขาดการกำหนดข้อมูล

สารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้นๆ ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ ขาดการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

๒) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีปัญหาในระดับน้อยที่สุดในภาพรวมและรายชื่อโดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ขาดการนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ ขาดการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา

๓) ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา มีปัญหาในระดับน้อยที่สุดในภาพรวมและรายชื่อ โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางการจัดการศึกษา รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ ขาดการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

๔) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีปัญหาในระดับน้อยในภาพรวม โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น รองลงมาคือ ขาดการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

๕) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีปัญหาในระดับน้อย ในภาพรวมและรายชื่อ โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา

๖) ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ มีปัญหาในระดับน้อย ในภาพรวมและรายชื่อโดยข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ ขาดการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่มีปัญหาต่ำสุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์

๓) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล มีปัญหาในระดับน้อยที่สุดในภาพรวมและรายชื่อ โดยข้อที่มีปัญหาสูงสุด คือ การนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือการปฏิมนิเทศคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ส่วนข้อที่มีปัญหาค่ำสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่างๆ

๕.๑.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑ พิจารณาเป็นรายด้านจะมี ๓ ด้านที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ มีด้านเดียวที่แตกต่างที่ระดับ .๐๐๑ ส่วนอีก ๒ ด้านไม่แตกต่างกัน

๕.๑.๔ การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีเพียง ๒ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ คือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ามีความต่ำกว่าครูผู้สอน

๕.๑.๕ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

๕.๑.๖ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

๕.๑.๗ แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามลำดับ

๕.๒ อภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ พบประเด็นที่น่าสนใจผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผลดังนี้

๕.๒.๑ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งได้ปรับเปลี่ยนการวางแผนการบริหารสถานศึกษาจากการวางแผนแบบเดิมทั่วไปมาเป็นวางแผนแบบกลยุทธ์เนื่องจากการวางแผนทั่วไปแบบเดิมนั้นขาดรูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับองค์รวมเป็นฐานข้อมูล ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่รอบสถานศึกษามาเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนจะวางแผนบนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือความต้องการของผู้ที่วางแผน หรือฐานของข้อมูลในปัจจุบันเป็นที่ตั้งในการวางแผน จึงทำให้แผนที่ได้ขาดประสิทธิภาพ สิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนมีปัญหา หรือไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ส่วนการวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาทำให้รู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของสถานศึกษา ทำให้รู้ถึงโอกาสหรืออุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาประกอบการวางแผน จึงทำให้แผนกลยุทธ์มีความชัดเจน ปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ้นเปลืองงบประมาณน้อย ใช้คนน้อย ใช้เวลาน้อย มีทิศทางในการปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งจึงยกเลิกการวางแผนแบบเดิมๆ มาเป็นการวางแผนแบบกลยุทธ์ จึงทำให้สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กลุ่มนโยบายและแผน (๒๕๕๔:ก-ข) ได้ศึกษาวิจัย สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑ - ๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต ๒ อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสี่เสี ส่งเสริม การประเมินคุณภาพระดับชาติ และ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๕) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขมนตรี เขต ๔ พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ สutherland (๒๕๕๐ : ก-ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตาม แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมาก ๖ ด้าน อีก ๒ ด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านจากมากไป นาน้อย คือด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด ด้านการบริหาร จัดการโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้านหลักสูตรการเรียนรู้ ด้านครูและบุคลากรมีอาชีพ และด้าน เทคโนโลยีสู่การเรียนรู้ จากการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม กับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริส ธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล โดยนำไปประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ใน สถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้รู้หลักการทำงาน รู้จุดหมายของการวางแผน กลยุทธ์ รู้ศักยภาพขององค์กร รู้ประมาณการเหตุที่จะเกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ รู้กาลเวลาที่จะ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ รู้ชุมชนสภาพแวดล้อมที่ตั้งของสถานศึกษา และรู้ บุคคลเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร หลักสัปปริสธรรม ๗ จึงมีความเหมาะสมกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยปรับใช้กับ สภาพด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการ กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ด้านการกำหนด กลยุทธ์ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการ ประเมินผล โดยมีผลการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

๕.๒.๒ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ น้อยที่สุดใน ภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๒ จนถึงปัจจุบันสถานศึกษา ทุกแห่งจะต้องมีแผนกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะกลางที่มีอายุ ๕ ปี โดยในระยะเวลา ๕ ปี ควรจะมีการจัดทำหรือปรับปรุงแผนกลยุทธ์ใหม่ สถานศึกษาบางแห่งได้มีการจัดทำแผน กลยุทธ์ใหม่หรือปรับปรุงแผนกลยุทธ์ใหม่แล้ว จึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกแห่งมีความรู้ ความเข้าใจถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี และรู้ถึงแนวทางในการจัดทำแผน กลยุทธ์มีเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา หากจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส

อุปสรรครู้จักการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ รู้จักการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัด โครงการและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา อีกทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ารับการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๕) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุริรัมย์ เขต ๔ ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๕๕ : ๑๐๐-๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ อยู่ในระดับน้อยจากการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม กับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม คือ หลักสัพปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัพปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล โดยนำไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้รู้ปัญหาการทำงาน รู้ปัญหาที่ขัดขวางจุดหมายของการวางแผนกลยุทธ์ รู้ปัญหาขององค์กร รู้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนกลยุทธ์ รู้ปัญหาที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ รู้ปัญหาชุมชนสภาพแวดล้อมที่ตั้งของสถานศึกษา และรู้ปัญหาวิธีการเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร หลักสัพปริสธรรม ๗ จึงมีความเหมาะสมกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยปรับใช้กับปัญหาด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปัญหาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัญหาด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ปัญหาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ปัญหาด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัญหาด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และปัญหาด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษามีปัญหา โดยในภาพรวม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

๕.๒.๓ การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ พิจารณาเป็นรายด้านจะมี ๓ ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ คือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ โดยผู้บริหารมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับ ๓ ด้านนี้มากกว่าครู มีด้านเดียวที่แตกต่างกันที่ระดับ .๐๐๑ ในด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา มากกว่าครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ามี การปฏิบัติสูงกว่าครูผู้สอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทุกแห่งต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งต้องบริหารสถานศึกษาเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว โดยให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน กลยุทธ์ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการทบทวนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้สถานศึกษามีการดำเนินการ ไปสู่ภาพอนาคตที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ แล้วการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จากนั้นก็ดำเนินการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ต่อไป การดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่ามีการดำเนินการอย่างสมบูรณ์เต็มที่เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่ ส่วนครูผู้สอนอาจมองว่าสถานศึกษายังดำเนินการไม่เป็นไปตามขั้นตอน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ บางขั้นตอนอาจไม่ดำเนินการ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือการจัดทำวิสัยทัศน์โดยไม่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นต้น จึงทำให้ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๘) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔ พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ส่วนอีก ๓ ด้านไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และ ประเมินผลร่วมกันทั้งโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๔๘ : ๑๐๐-๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ พบว่า ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม เกี่ยวกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน เมื่อประยุกต์ใช้ หลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดี ประกอบด้วยรู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ผลการวิเคราะห์

พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครู ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีหลักกรรมในการบริหารงานเพื่อทรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และความถูกต้องของการปฏิบัติงาน คือเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา รู้ตนเองประมาณ รู้เวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รู้เข้าใจชุมชนและสภาพแวดล้อม และรู้ศึกษามุคผลในองค์กร โดยยึดหลักเมตตาธรรม

๕.๒.๔ การเปรียบเทียบการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีเพียง ๑ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ในด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง ๖ ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน และประเมินผล ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามกระบวนการทั้ง ๖ ขั้นตอน ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๕๕ : ๑๐๐-๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ พบว่า ระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๕) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต ๔ ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ามีการปฏิบัติสูงกว่าครูผู้สอน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารและครูผู้สอน มีการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา จึงทำให้ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมคือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล การเปรียบเทียบการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จึงไม่แตกต่างกัน

๕.๒.๕ การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า หลังจากการปรับเปลี่ยนการบริหารงานในสถานศึกษา และสถานศึกษา เป็นนิติบุคคล จึงทำให้การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจ ให้ทุกภาคส่วนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและ กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแผนในการปฏิบัติงานควบคุม และตรวจสอบจึง ทำให้ความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับกลุ่ม นโยบายและแผน (๒๕๕๔ : ก-ข) ได้ศึกษาวิจัย สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า ด้านสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับ บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๔๕ : ๑๐๐-๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพ และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหาร การศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๑ ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีเพียง ๒ ด้าน ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันในด้านการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มี จำนวนมากก็ย่อมมากด้วยทางเลือกที่หลากหลาย จึงทำให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการวางแผนกลยุทธ์ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิวัฒน์ นามการ (๒๕๔๕ : ก - ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕ จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ พบว่า ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งในภาพรวม และรายด้าน

ทั้งนี้ เป็นเพราะผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาจึงทำให้ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล เมื่อผู้บริหารและครูทุกคนมีหลักธรรมยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานก็เกิดความผิดพลาดความเสียหายน้อยลง ทำให้งานมีคุณภาพเกิดประสิทธิผล จะเห็นว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมจึง ไม่แตกต่างกัน

๕.๒.๖ การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ได้รับการพัฒนา การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ วางกรอบแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีของภาพรวมระดับเขตพื้นที่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ที่มีบุคลากรไม่เท่ากันก็สามารถวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว (๒๕๔๕ : ๑๐๐-๑๐๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ทั้งโดยรวมทั้งรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพันธ์ บรรยงค์ (๒๕๕๒ : ๕๕-๕๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๔ พบว่าการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทัศน์ ลาหนองแคน (๒๕๕๐ : ก-ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผลการศึกษา พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้น

พื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหัวหน้าคณะกรรมการจัดทำแผนและประธานคณะกรรมการโรงเรียนชั้นพื้นฐานโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕

ทั้งนี้ เป็นเพราะผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จึงทำให้ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล เมื่อผู้บริหารและครูทุกคนมีหลักธรรมยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานก็เกิดคุณภาพประสิทธิผล มีการอบรมพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จะเห็นว่าการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

๕.๒.๗) แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ จากการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ทั้ง ๗ ด้าน ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่จะมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาในลักษณะเดียวกัน คือ ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนขนาดใด ต้องมีภาระงานที่ปฏิบัติในแนวทางเดียวกันทั้งเขตพื้นที่การศึกษา สรุปเป็นแนวทางที่ควรพัฒนาดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ข้อที่ควรพัฒนาสูงสุดคือ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น รองลงมา คือ ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ข้อที่ควรพัฒนาสูงสุดคือ ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเป็นรูปธรรม รองลงมา คือ ควรกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาเกิดความสำเร็จ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ข้อที่ควรพัฒนาสูงสุดคือ ควรปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ข้อที่ควรพัฒนาสูงสุดคือ ควรนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รองลงมา คือ ควรจัดปฐมนิเทศ คณะอนุกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่างๆ จากแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี ๗ ข้อ จาก ๗ ข้อ ที่ควรพัฒนา ทั้งนี้เพราะมี

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีปัญหาน้อยลง ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล เมื่อผู้บริหารและครูทุกคนจำเป็นต้องมีหลักธรรม และคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน หลักพุทธธรรม ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ทำให้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพจิตที่ดีเกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข อันจะส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ และส่งต่อผู้เรียนในที่สุด

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ พบประเด็นที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำมาเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

๑) จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า การให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด สถานศึกษาควรจัดอบรมให้ความรู้การจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา พบว่า เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย พบว่าเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า กำหนด กลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ พบว่า นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล พบว่า กำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ เป็นข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ดังนั้นสถานศึกษาควรกำหนดหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานแก่ครูผู้สอนก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี

๒) จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการวิเคราะห์สภาพปัญหาตามความต้องการของโรงเรียนเป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า ควรนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางการจัดการศึกษา เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา พบว่า ควรนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางการจัดการศึกษา เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย พบว่า ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า ควรกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเป็นรูปธรรม เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ พบว่า ควรปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผลพบว่า ควรนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ เป็นข้อที่มีปัญหาสูงสุด ดังนั้นสถานศึกษาควรนำปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา และท้องถิ่น โดยนำหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องมาประยุกต์ใช้

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรศึกษาหลักพุทธธรรมในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ๒) ควรศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
- ๓) หลักธรรมที่สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษานั้นมีหลากหลาย ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเชื่อมโยงเข้ากับหลักธรรมอื่นๆ ได้อีก เช่น ธรรมมาธิปไตยหรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ ซึ่งอาจทำให้ได้ผลวิจัยที่แตกต่างออกไป
- ๔) ควรศึกษาการบริหารเชิงพุทธตามนัยพุทธยาปณิกสูตรกับการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาปิฎก. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๕.

กระทรวงศึกษาธิการ. กลยุทธ์ของ สพฐ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เสนาธรรม, ๒๕๔๗.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๒๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

กลุ่มนโยบายและแผน. นโยบายการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒. มหาสารคาม : สำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, ๒๕๕๕.

กลุ่มนโยบายและแผน. สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้น ที่ ๑-๒ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒. ศรีสะเกษ : สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒, ๒๕๕๔.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, ๒๕๓๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

นิรมิต เทียมทัน. ยุทธศิลป์การบริการจัดการ : ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพลส, ๒๕๔๘.

นิวัต โชติวงษ์. เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท

รอยัลเพรส แอนด์ แพค จำกัด, ๒๕๔๔.

เนตร์พัฒนา ยาวีราชา. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. กรุงเทพมหานคร : สุขุมและ

บุตร, ๒๕๔๘.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๕๓.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน

ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). พุทธธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง

กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น,

๒๕๕๓.

พิบูล ทีประปาฬ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร : นานมี

บุ๊คส์ พับลิเคชั่น, ๒๕๔๖.

ศิริพงษ์ เสาภายน. หลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร : บ็ุกพอยท์, ๒๕๕๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์).

กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒.

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา. ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และ

กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การ

ศาสนา, ๒๕๔๘.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๐.

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา

วิชาการและประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๔๔ เรื่อง เหลียวหลังแลหน้า ผู้บริหาร

มัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม ๑ หลักการบริหารราชการแนวใหม่การ

วางแผนกลยุทธ์และบทความวิชาการ. ม.ป.ท., ๒๕๔๔.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินไชนา, ๒๕๔๖.

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บั๊กพอย์ท์, ๒๕๔๖.

สุภาพร พิศาลบุตร. หลักการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สปช. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๓.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘. ม.ป.ท., ๒๕๕๕.

เสาวนิตย์ ชัยมุกลีก. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บั๊กพอย์ท์, ๒๕๔๕.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริการการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

อุทิศ ขาวเขียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาคารพิมพ์, ๒๕๔๖.

(๒) วิทยานิพนธ์ :

บัญญัติ จรัสแผ้ว. “สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๑”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์, ๒๕๔๘.

ประพันธ์ บรรยงค์. “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยอีสาน, ๒๕๕๒.

พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. “การพัฒนากระบวนการบริการงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริการงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

สุทัศน์ ลาหมองแคน. “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

อภิวัฒน์ งามการ. “การประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ ๕”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาการศึกษา มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.

อุดมชัย สนวนทิว. “การศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๖.

(๓) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์ :

ประยูร อาษานาม. “คู่มือวิจัยทางการศึกษา”. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยอีสาน, ๒๕๕๐. (อัดสำเนา)

(๔) เว็บไซต์ :

ประชุม โปธิกุล. การวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์. (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕), <http://www.moe.go.th/wigai/Strategic%20applies.htm>. ม.ป.พ.

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. การวางแผนกลยุทธ์. (สืบค้นเมื่อ วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๔), <http://www.stabundamrong.go.th/journal/jounal15/153.doc>. ม.ป.พ.

เสวก สีนประเสริฐ. การวางแผนกลยุทธ์. (สืบค้นเมื่อวันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕), <http://www.gotoknow.org/file/perpai/lesson2.doc>. ๒๕๕๕.

อรรถไกร พันธุ์ภักดี. องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์. (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๔), <http://www.mis.nu.ac.th/teacher/attakrai/pdf>. ๒๕๕๔.

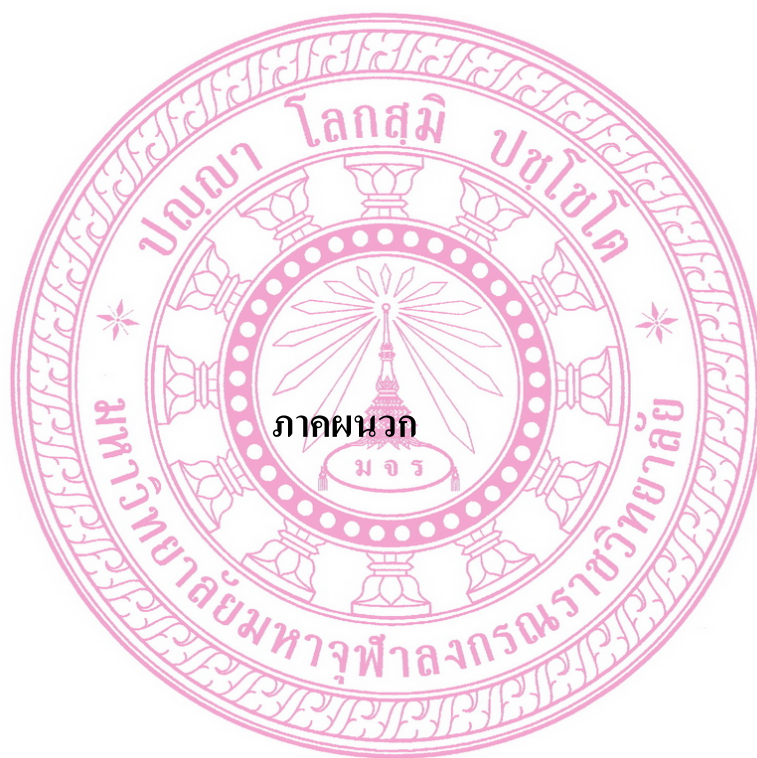
๒.ภาษาอังกฤษ :

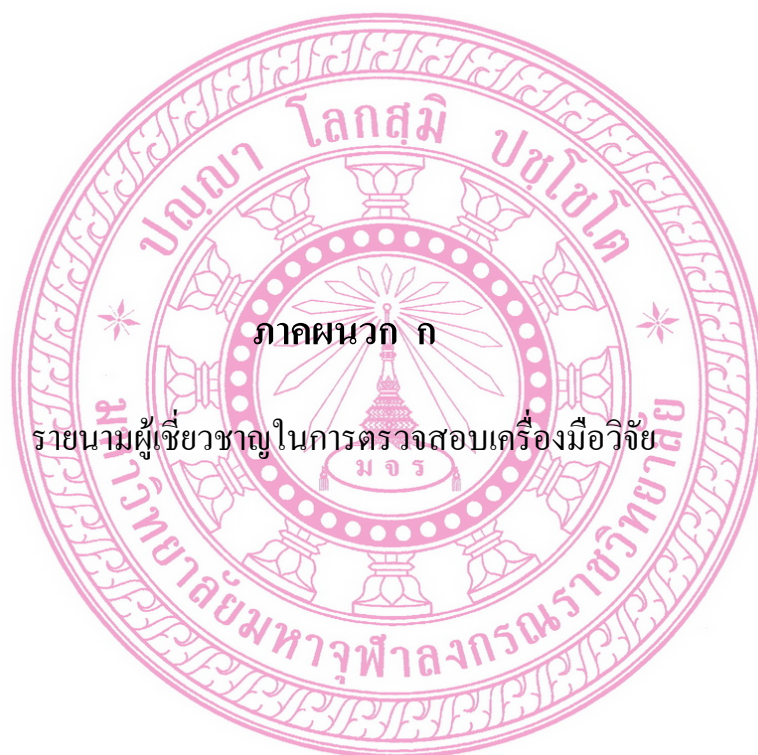
Bartol, K., Martin, D., Tein, M. & Matthews, G. nd **Management : A pacific rim focus.** 2 ed. Roseville NSW : McGraw-Hill, 1998.

Bryson, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization :**

A Guide to Strengthening Organizational Achievement. San Francisco :

- Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Certo Samuel C. & J. Paul Peter. **Strategic management** : Concept and application. New York : McGraw-Hill, 1991.
- David, Fred R. **Strategic management**. New Jersey : Preutice – tall international, 1995.
- George A. Steiner. **Strategic planning : What every manager must know**. New York : The Free Press, 1979.
- Hellriegel & Slocum. **Management**. (3th ed). Sydney : Addison-Westey, 1982.
- Henderson, L. the Development of elementary school's consolidated plan for improvement : A caseStudy of newly Established Kentucky school-based Decision-making committee structure. **Dissertation Abstracts International**, 61, 11A, 2000.
- Massie, J.L., and Douglas, J. **Management: A Contemporary Introduction**. 3rd ed. New Jersey : Englewood Cliffs, 1982.
- Paine F.T. and Naumes W. **Organizational Strategy & Policy**. Philadelphia : Sounders, 1975.
- Price, M. **strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts**. **Dissertation Abstracts International** 62,07A, 2002.
- Robbin Stephen P. **Managing Today**. New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1997.
- Robert M Fulmer. **The New Management** . New York : Macmillan Publishing Co. Inc, 1976.
- Schermerhorn. **Management**. ๓th ed New York : Wiley, 2002.
- Verber, Nancy Warner. A study of a doctoral program in Higher Education as a field of study using a strategic planning Model. University of Georgia, **Dissertation Abstracts International**. 56 (08), 25, 1995.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- ๑.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน วุฒิกการศึกษา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (ศษ.ค.) สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา
ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
อ.เมือง จ.ขอนแก่น
- ๒.นายเชาว์วัศ บัดสำราญ วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาฏพิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เขต ๒๖
- ๓.นายประพันธ์ ชันโมลี วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เขต ๒๖
- ๔.นายณรงค์ พรหมโนนศรี วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมะโป้
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
- ๕.นายตรีพันธ์ เชื้อนิจ วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองหนอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง

จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์

เรียน/เจริญพร ดร.ประยุทธ์ ชูสอน

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๔๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมีอาจารย์ผู้ควบคุม ดร.ประยุทธ์ แสงใส

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังแนบมาพร้อมนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ - ๐๘๕-๗๔๗-๗๓๖๐

ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์

เรียน/เจริญพร นายเชาว์วิศ ปัดดำราญ

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๕๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมีอาจารย์ผู้ควบคุม ดร.ประยูร แสงใส

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังแนบมาพร้อมนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปัญญา - ๐๘๕-๓๔๓-๓๓๖๐

ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์

เรียน/เจริญพร นายประพันธ์ ขันโมลี

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๔๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมีอาจารย์ผู้ควบคุม ดร.ประยูร แสงใส

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังแนบมาพร้อมนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์

เรียน/เจริญพร นายณรงค์ พรหมโนนศรี

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๕๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมีอาจารย์ผู้ควบคุม ดร.ประยูร แสงใส

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังแนบมาพร้อมนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปัญญา - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือในการทำสารนิพนธ์

เรียน/เจริญพร นายตรีพันธ์ เชื้อนิจ

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๕๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมีอาจารย์ผู้
ควบคุม ดร.ประยูร แสงใส

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความ
เชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้
ในการทำสารนิพนธ์ ดังแนบมาพร้อมนี้ ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุญาติทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ
หนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง

จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอกความอนุญาตทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน/เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๕๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” ที่อยู่ในเขตปกครองของท่าน

เพื่อให้งานสารนิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น จึงขอเจริญพร เชิญให้บุคคลดังกล่าว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือในการทำสารนิพนธ์ตามความประสงค์

ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาและขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปัญญา - ๐๘๕-๓๔๓-๓๓๖๐



ที่ ศธ ๖๑๒๓.๔/ ๑๐๘๘

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตขอนแก่น อำเภอเมือง

จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระ

เรียน/เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ด้วย นายสุระศักดิ์ แก้วสียา รหัสประจำตัว ๕๕๐๕๓๐๕๐๔๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว นิสิตมีความประสงค์ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ที่อยู่ในเขตปกครองของท่าน

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ที่อยู่ในเขตปกครองของท่าน เพื่อประกอบการศึกษาและการทำงานสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ศูนย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตขอนแก่น

ประธานกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๓ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างคำถามรายข้อกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา
เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

.....

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามชุดนี้ผู้ตอบคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
 ๒. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ๓. แบบสอบถามแบ่งเป็น ๔ ตอน คือ
 - ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
 - ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
 - ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นปลายเปิด (Open End) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ๔. แบบสอบถามนี้ มุ่งให้ได้ผลการศึกษาที่เกิดประโยชน์ ต่อการจัดทำหรือปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒
 ๕. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพและปัญหาจริงเพื่อประโยชน์ที่จะได้รับทราบปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะได้รับการตอบแบบสอบถามนี้จะได้รับการรักษาไว้เป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านแต่ประการใด
- ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสุระศักดิ์ แก้วสียา

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา
เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

.....

ตอนที่ ๑

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับคุณสมบัติของท่านและสถานศึกษาของท่าน

๑. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

๒. ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน

ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน ๑ - ๑๒๐ คน)

ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน ๑๒๑ - ๓๐๐ คน)

ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน ๓๐๑ คน ขึ้นไป)

ตอนที่ ๒

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

.....

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น
 ของท่าน ซึ่งค่าตัวเลขมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------------|
| ๕ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับมาก |
| ๓ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| ๒ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับน้อย |
| ๑ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

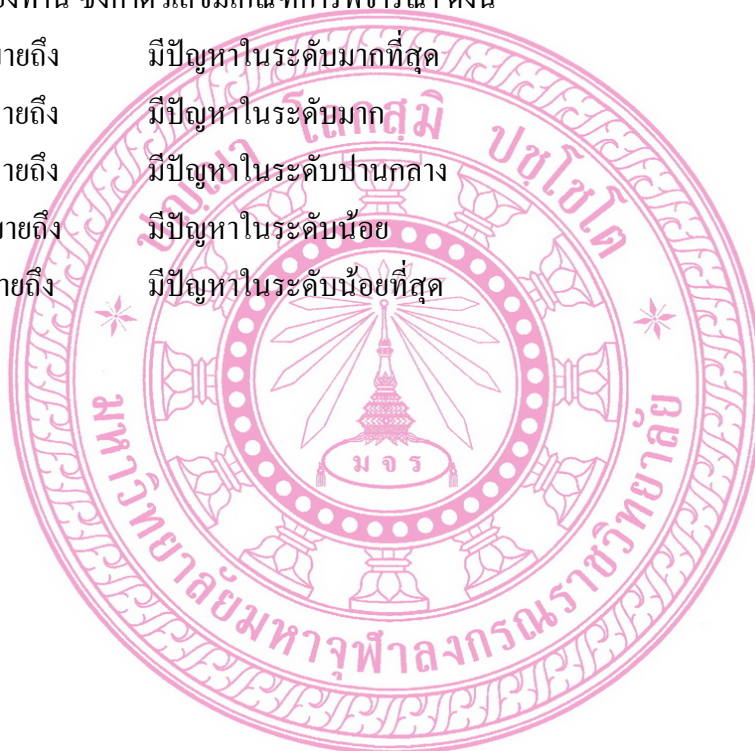
ตอนที่ ๓

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

.....

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้นี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ด้านขวา ๕-๑” ที่ตรงกับ
ระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งค่าตัวเลขมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------------|
| ๕ หมายถึง | มีปัญหาในระดับมากที่สุด |
| ๔ หมายถึง | มีปัญหาในระดับมาก |
| ๓ หมายถึง | มีปัญหาในระดับปานกลาง |
| ๒ หมายถึง | มีปัญหาในระดับน้อย |
| ๑ หมายถึง | มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด |



คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๑	ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาการ บริหารการศึกษาของโรงเรียน										
๒	การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการ จัดทำวางแผนกลยุทธ์										
๓	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาตาม ความต้องการของโรงเรียน										
๔	การให้ความรู้ ความเข้าใจก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์										
๕	การกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ										
๖	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา										
๗	การนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์										
๘	การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา										
๙	การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อ นำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม										
๑๐	บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันสร้างแบบประเมิน สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา										
๑๑	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกโดยร่วม ในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ										
๑๒	ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา การนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนด ทิศทางในการจัดการศึกษา										

ข้อที่	สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา				
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑
๑๓	การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา										
๑๔	การนำนโยบายของต้นสังกัดมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา										
๑๕	การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา										
๑๖	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา										
๑๗	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
๑๘	การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน										
๑๙	การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
๒๐	การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรคำนึงถึงความเป็นไปได้มากกว่าความคาดหวังที่จะเป็น										
๒๑	การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์										
๒๒	การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนนำไปปฏิบัติได้										
๒๓	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา										
๒๔	ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความเป็นรูปธรรม										
๒๕	การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์										
๒๖	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา										

ข้อที่	สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา					
		๕	๔	๓	๒	๑	๕	๔	๓	๒	๑	
๒๗	การกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ											
๒๘	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา											
๒๙	การกำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ											
๓๐	ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ นำข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์หรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ใหม่											
๓๑	การควบคุมแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา											
๓๒	การควบคุมกลยุทธ์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน											
๓๓	การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง											
๓๔	การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม											
๓๕	การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์											
๓๖	ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล การแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ											
๓๗	การปฐมนิเทศคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ											
๓๘	การนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์											

ตอนที่ ๔

แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

.....

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานใน ๗ ด้านต่อไปนี้

๑. ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

.....
.....
.....

๒. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

.....
.....
.....

๓. ด้านการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

.....
.....
.....

๔. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

.....
.....
.....

๕. ด้านการกำหนดกลยุทธ์

.....

.....

.....

๖. ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

.....

.....

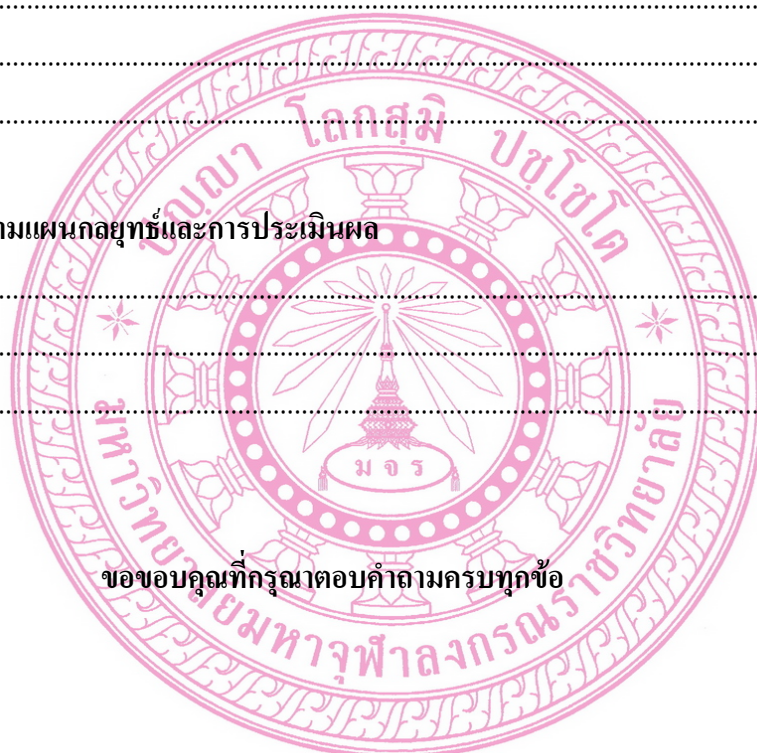
.....

๗. ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล

.....

.....

.....



ขอขอบคุณที่กรุณาตอบคำถามครบทุกข้อ

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของสภาพการวางแผนกลยุทธ์ใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อที่	ค่า IOC					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๕	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของสภาพการวางแผนกลยุทธ์ใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อที่	ค่า IOC					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๒๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อที่	ค่า IOC					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ลำดับนี้ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อที่	ค่า IOC					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๒๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๒	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๓	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๔	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๕	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๖	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๗	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๘	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๙	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๐	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๑	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนกลยุทธ์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น	ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
๑	.๕๖	๒๒	.๕๖
๒	.๕๖	๒๓	.๕๖
๓	.๕๖	๒๔	.๕๖
๔	.๕๖	๒๕	.๕๖
๕	.๕๖	๒๖	.๕๖
๖	.๕๖	๒๗	.๕๖
๗	.๕๖	๒๘	.๕๖
๘	.๕๖	๒๙	.๕๖
๙	.๕๖	๓๐	.๕๖
๑๐	.๕๖	๓๑	.๕๖
๑๑	.๕๖	๓๒	.๕๖
๑๒	.๕๖	๓๓	.๕๖
๑๓	.๕๖	๓๔	.๕๖
๑๔	.๕๖	๓๕	.๕๖
๑๕	.๕๖	๓๖	.๕๖
๑๖	.๕๖	๓๗	.๕๖
๑๗	.๕๖	๓๘	.๕๖
๑๘	.๕๖	๓๙	.๕๖
๑๙	.๕๖	๔๐	.๕๖
๒๐	.๕๖	๔๑	.๕๖
๒๑	.๕๖		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .๕๖

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น	ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
๑	.๕๕	๒๒	.๕๕
๒	.๕๕	๒๓	.๕๕
๓	.๕๕	๒๔	.๕๕
๔	.๕๕	๒๕	.๕๕
๕	.๕๕	๒๖	.๕๕
๖	.๕๕	๒๗	.๕๕
๗	.๕๕	๒๘	.๕๕
๘	.๕๕	๒๙	.๕๕
๙	.๕๕	๓๐	.๕๕
๑๐	.๕๕	๓๑	.๕๕
๑๑	.๕๕	๓๒	.๕๕
๑๒	.๕๕	๓๓	.๕๕
๑๓	.๕๕	๓๔	.๕๕
๑๔	.๕๕	๓๕	.๕๕
๑๕	.๕๕	๓๖	.๕๕
๑๖	.๕๕	๓๗	.๕๕
๑๗	.๕๕	๓๘	.๕๕
๑๘	.๕๕	๓๙	.๕๕
๑๙	.๕๕	๔๐	.๕๕
๒๐	.๕๕	๔๑	.๕๕
๒๑	.๕๕		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .๕๕

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายสุระศักดิ์ แก้วสียา
 วัน เดือน ปีเกิด ๑๑ สิงหาคม ๒๕๒๐
 สถานที่เกิด บ้านคันธารราษฎร์ ๑๔ หมู่ที่ ๖ ตำบลคันธารราษฎร์ อำเภอกันทรวิชัย
 จังหวัดมหาสารคาม
 ที่อยู่ปัจจุบัน ๑๔ หมู่ที่ ๖ ตำบลคันธารราษฎร์ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
 ๔๔๑๕๐

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.๒๕๔๒ ป.๖ โรงเรียนมัธยมชาลุมพิน อ่างทอง จังหวัดมหาสารคาม
 พ.ศ.๒๕๔๕ ม.๓ โรงเรียนมัธยมชาลุมพิน อ่างทอง จังหวัดมหาสารคาม
 พ.ศ.๒๕๔๘ ม.๖ โรงเรียนมัธยมชาลุมพิน อ่างทอง จังหวัดมหาสารคาม
 พ.ศ.๒๕๔๒ ครุศาสตรบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
 พ.ศ.๒๕๕๖ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านหนองรูแจ้ อ่างทองสีสุราช
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒