

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

นางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**The Strategic Planning in the Operation of the World Class Standard Schools
in Schools under the Secondary Education Service Area Office 3
in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province**

Mrs. Narissara Krajangpat

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ชื่อและนามสกุล นางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)



..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้ศึกษา นางสาวนริศรา กระจำงพัฒน์ **รหัสนักศึกษา** 2542300476

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา (2) เปรียบเทียบระดับปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล
โดยเปรียบเทียบรายโรงเรียน และ (3) เสนอแนวทางเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 5 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน
110 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่า ใช้สอบถามเกี่ยวกับการวางแผน
เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าความเที่ยง .86 สถิติที่ใช้การ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล
ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือ
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ (2) ผลการเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากล ในภาพรวม พบว่าทั้ง 5 โรงเรียน มีการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบ
รายด้านพบว่า มีเพียง 1 โรงเรียนที่มีการปฏิบัติด้านการตรวจสอบทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์
อยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล คือ ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง และกำหนดวิสัยทัศน์
โดยพิจารณาข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การระดม
ความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ

คำสำคัญ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล

Independent Study title: The Strategic Planning in the Operation of the World Class Standard Schools in Schools under the Secondary Education Service Area Office 3 in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

Author: Mrs. Narissara Krajangpat; **ID:** 2542300476;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent Study advisor: Dr. Annop Jeenawathana, Associate Professor;

Academic year: 2014

Abstract

The purposes of this study were (1) to study the performance level of strategic planning in world class standard schools under the Secondary Education Service Area Office 3 in Phra Nakhon Si Ayutthaya province; (2) to compare performance levels of strategic planning in world class standard schools by comparison between individual schools; and (3) to propose guidelines for strategic planning in world class standard schools under the Secondary Education Service Area Office 3 in Phra Nakhon Si Ayutthaya province.

The research populations comprised 5 world class standard schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya province. The sample of research informants consisted of 110 personnel from the schools. The employed research instrument was a 5-scale rating questionnaire with reliability coefficient of .86. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, and standard deviation.

The research findings showed that (1) the overall performance level of strategic planning in world class standard schools in all of the six aspects was at the high level, with the aspect of context analysis receiving the highest rating mean, followed by the aspect of setting the school's direction, the aspect of status evaluation, the aspect of strategy determination, and the aspect of checking, reviewing and improving the strategic plan; while the aspect that received the lowest rating mean was that of public relations; (2) when the performance levels of each of the five world class standard schools were compared, it was found that the performance level of strategic planning in some schools were still at the moderate level; and (3) guidelines for strategic planning of world class standard schools were the following: the schools should analyze their contexts realistically; they should determine their visions taking into consideration the past and present information together with data on internal and external contexts; they should formulate their strategic plans by brainstorming of opinions from all personnel in the organization; and they should organize a training program to provide knowledge on formulating operational plans of the school.

Keywords: Strategic planning, World class standard school

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ เพราะความรู้ที่ได้ จากแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพร จินะวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อธิบายหลักการ แนวคิดตลอดจนกระบวนการวิจัย ตรวจสอบ และช่วยแก้ไข ให้ตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยด้วยดีมาโดยตลอด จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาสละเวลาช่วยเหลือตรวจสอบความถูกต้อง ของแบบสอบถาม ทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองตะเคียน หมู่ 2 นายสุรพัฒน์ นิลมงคล รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นางสุรีย์ สุวรรณภาค รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณและแผนงาน นายธนะ รื่นแสง อาจารย์จ่านง มีอยู่เต็ม และ อาจารย์ยุวดี พันธุ์สุจริตกุล ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ สละเวลาตรวจสอบแก้ไขให้ข้อเสนอแนะและประเมินคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยให้มีความตรง มีคุณภาพในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้เขียนตำรา เอกสาร บทความต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาค้นคว้าและใช้ในการอ้างอิง เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอมอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ไว้เป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจสืบไป

นริศรา กระจ่างพัฒน์

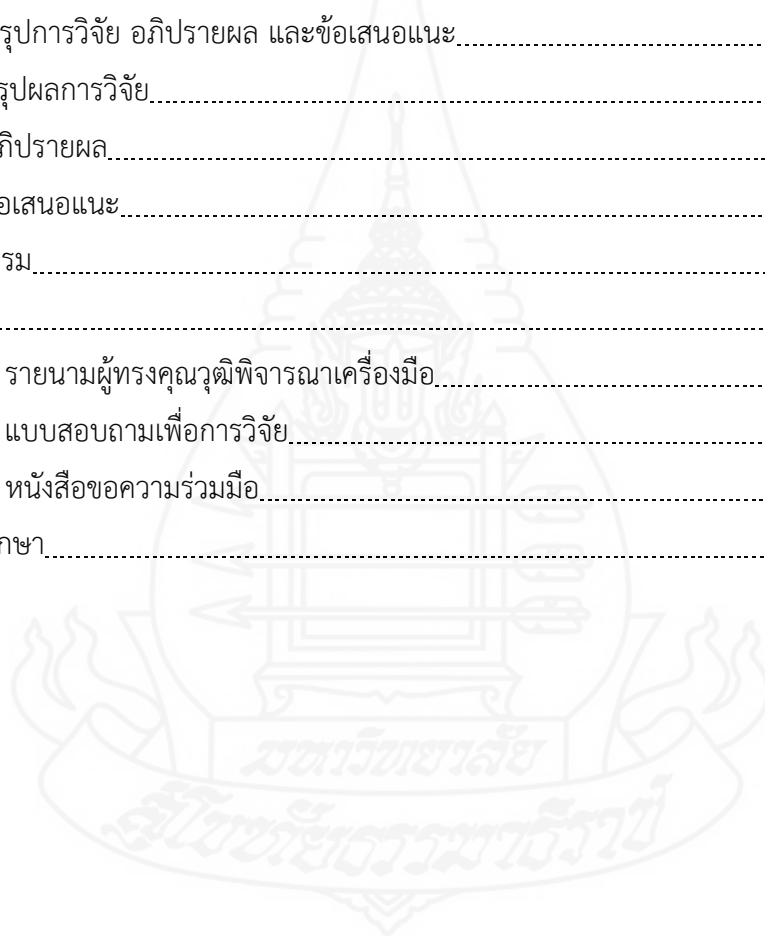
สิงหาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์.....	10
ความหมายของแผนกลยุทธ์.....	10
ความสำคัญของแผนกลยุทธ์.....	11
การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา.....	14
แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	47
หลักการและเหตุผลของการจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	47
การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	50
ข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ประชากร.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์.....	66
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ จำแนกตามโรงเรียน.....	110
ตอนที่ 4 เสนอแนวทางการวางแผนกลยุทธ์.....	121
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	124
สรุปผลการวิจัย.....	124
อภิปรายผล.....	126
ข้อเสนอแนะ.....	132
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	140
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ.....	141
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	148
ค หนังสือขอความร่วมมือ.....	159
ประวัติผู้ศึกษา.....	166



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ขั้นการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์..... 25
ตารางที่ 2.2	รายชื่อโรงเรียนมาตรฐานสากลและและโครงการที่รับผิดชอบ..... 50
ตารางที่ 3.1	ผู้ให้ข้อมูล..... 60
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 65
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน..... 67
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 1..... 68
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพ ของโรงเรียนที่ 1..... 69
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทางของ โรงเรียนที่ 1..... 70
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียนที่ 1..... 72
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1..... 73
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1..... 75
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน..... 76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 2.....	76
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 2.....	78
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 2.....	79
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2.....	81
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2.....	82
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2.....	83
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน.....	84
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 3.....	85
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 3.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

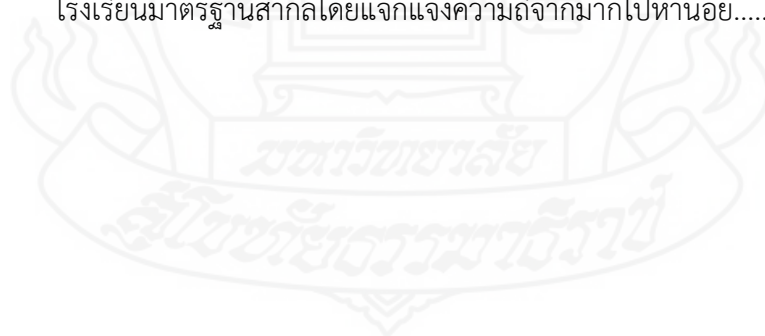
	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 3.....	88
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3.....	89
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3.....	90
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3.....	92
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน.....	93
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 4.....	93
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 4.....	95
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 4.....	96
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4.....	99
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4.....	100
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน.....	101
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 5.....	102
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 5.....	103
ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 5.....	104
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5.....	106
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5.....	107
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5.....	109

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.37 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากลโดยรวมและรายด้านจำแนกตามโรงเรียน.....	110
ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	111
ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพ.....	113
ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทาง.....	115
ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์.....	117
ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์..	118
ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์.....	120
ตารางที่ 4.44 ค่าความถี่และค่าร้อยละข้อเสนอแนะแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากลโดยแจกแจงความถี่จากมากไปหาน้อย.....	121



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 กิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์.....	12
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์.....	20
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน.....	28
ภาพที่ 2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	29
ภาพที่ 2.5 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน.....	31
ภาพที่ 2.6 ตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix).....	34
ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพของโรงเรียน.....	35
ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์.....	36



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การศึกษา” เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและการจัดการศึกษาต้อง เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) จากข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการศึกษาคือสิ่งที่สำคัญมากสำหรับมนุษย์ จนอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาคือหัวใจของความเป็นมนุษย์ คนทุกคนจะได้ชื่อว่าเป็นมนุษย์ได้ก็ต้องอาศัยการศึกษา นอกจากนี้การศึกษายังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ กานต์ เสกขุนทด (2545: 4) ได้กล่าวถึงการศึกษาต่อการพัฒนาประเทศว่า “การศึกษาคือเป็นรากฐานและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองของประเทศที่จะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานและมีประสิทธิภาพดีพอที่จะพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์”

กระทรวงศึกษาธิการ คัดเลือกโรงเรียนทั่วประเทศ 500 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน ระดับประถมศึกษา 119 โรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) โดยจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ระยะดำเนินโครงการตั้งแต่ พ.ศ.2553-2555 โรงเรียนมาตรฐานสากลมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ยกกระตือรือร้นในการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ด้วยการกำหนดรายวิชาเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge : TOK) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essey) กิจกรรม

โครงการเพื่อสาธารณประโยชน์ (CAS : Creativity, Actions, Service) และวิชาโลกศึกษา (Global Education) นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ โดยการใช้ภาษาอังกฤษภายในปี 2555 และจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศอีกภาษาหนึ่งเป็นภาษาที่สอง ในบรรดาโรงเรียนมาตรฐานสากลนอกจากโรงเรียนที่อยู่ในกรุงเทพฯ แล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ตามต่างจังหวัด ทั้งในระดับจังหวัด และระดับอำเภอที่กระทรวงศึกษาธิการเห็นว่ามีความพร้อมในการจัดการศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มองเห็นว่าโรงเรียนในประเทศไทยไม่ได้มาตรฐานสากล จึงต้องการยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้มีความเป็นสากลด้วยความพยายามจะจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การกำหนดวิชาเพิ่มเติมที่จะเรียน การเรียนภาษาต่างประเทศที่สอง และการเรียนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องทำการสังเคราะห์นโยบายที่ได้รับมาจากกระทรวงศึกษาธิการ และเอกสารที่ได้รับมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายมอบให้ หากผู้บริหารและแกนนำของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีการขยายผลโดยมีวัตถุประสงค์ให้โรงเรียนได้เข้าใจในเจตนารมณ์ขอขยับความสำเร็จ ทิศทาง และกรอบการดำเนินงาน ตลอดจนดำเนินงานให้บังเกิดอย่างเป็นรูปธรรม จะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 8)

คุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากลคือ การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลได้กำหนดเกณฑ์การจัดการเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ กรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่สากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากลซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญในหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ 1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งควรจะเป็นบุคลากร ที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการวางแผน และระบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนา โรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง 3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับมหภาค ชุมชน และท้องถิ่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐาน สากล 4. ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School Profile) ศึกษาแนวทาง เป้าหมายการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐาน สากล

5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายใน
 6. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการ ประเมินความรุนแรงของผลกระทบจาก สิ่งแวดล้อมและ
 สมรรถนะของโรงเรียน 7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และ
 เป้าประสงค์ ของโรงเรียน 8. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือก ในระดับโรงเรียน ระดับ
 แผนงาน ระดับ โครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ 9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง แผนกล
 ยุทธ์ และ 10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 (2553:15)

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการใน
 อนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็น
 ปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นที่นิยมใช้กัน
 อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะ ในกิจการด้านใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในวงการธุรกิจเอกชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง
 ที่ต้องใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จและความก้าวหน้าในธุรกิจ ซึ่งจะส่งผล
 จ่อกำไรของธุรกิจ ที่ตามมา การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร
 และการจัดการ ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานของราชการ และ
 สถาบันการศึกษามากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ สอนใหญ่ นิยมเรียก
 ว่า “แผนยุทธศาสตร์” วิชาการรณ อ่อนประเสริฐ (2550 : 1) ความสำเร็จของการดำเนินการใน
 วัตถุประสงค์ขององค์การใดๆ ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญ
 ทั้งนี้ เพราะว่าการวางแผนเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การได้รับความสำเร็จขององค์การ ได้
 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะก่อนที่จะกำหนดวิธีการดังกล่าวขึ้นมาผู้บริหารองค์การ
 จะต้องเตรียมการ และวางแผนปฏิบัติการเอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีก่อนแล้วกล่าวคือ เมื่อผู้บริหาร
 วางแผนอย่างใดขึ้นมาเขาก็จะต้องลงมือกระทำ (To Make) ก่อตั้ง (To Build)หรือการสร้างสรรค
 ประดิษฐ์ (To Create) ปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็น และเกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีแผน
 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เขาก็จะสามารถลงมือดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่
 ละส่วน ในแต่ละขั้นตอน ซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ในแผนจะเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นแผนจึงเป็น
 การจัดสิ่งต่างๆ ที่จะกระทำ (A Set of Things to Do) เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์
 หรือเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารทุกระดับในองค์การจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน
 และปฏิบัติตามแผนขององค์การ แต่ระดับการบริหารที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับ มี
 หน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบ
 เกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การโดยรวม (Overall Policy and Plan) ส่วนผู้บริหารระดับกลาง
 จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์การในการวางแผน ซึ่งเขาจะต้อง
 กระทำหรือวาดภาพว่าสิ่งที่เขาจะกระทำนั้นว่าควรเป็นอย่างไรในลักษณะนโยบายย่อยหรือแผนย่อย

เช่น แผนเฉพาะด้านการกำหนดรายละเอียดของนโยบายและแผนรวมขององค์การ เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้น จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมของแผนและโครงการ ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2552 : 25)

การวางแผนการดำเนินการในการบริหารหรือที่เรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญมากและถือเป็นกิจกรรมแรกที่โรงเรียนจะต้องจัดทำเพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงานแนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเองและเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:23) จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาโดยได้กำหนดนโยบายให้ทุกโรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน รู้จุดแข็ง จุดอ่อน และสถานการณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียนอย่างชัดเจน และปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่โรงเรียนต้องการในอนาคต เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ที่สำคัญแผนกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคบางประการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะช่วยให้ระบบการบริหารงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนเช่นกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้ทราบถึงระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบรายโรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบการศึกษาสำหรับโรงเรียนอื่นๆ ให้ก้าวสู่ความมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากลอันจะเกิดประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาติสูงสุดสืบไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

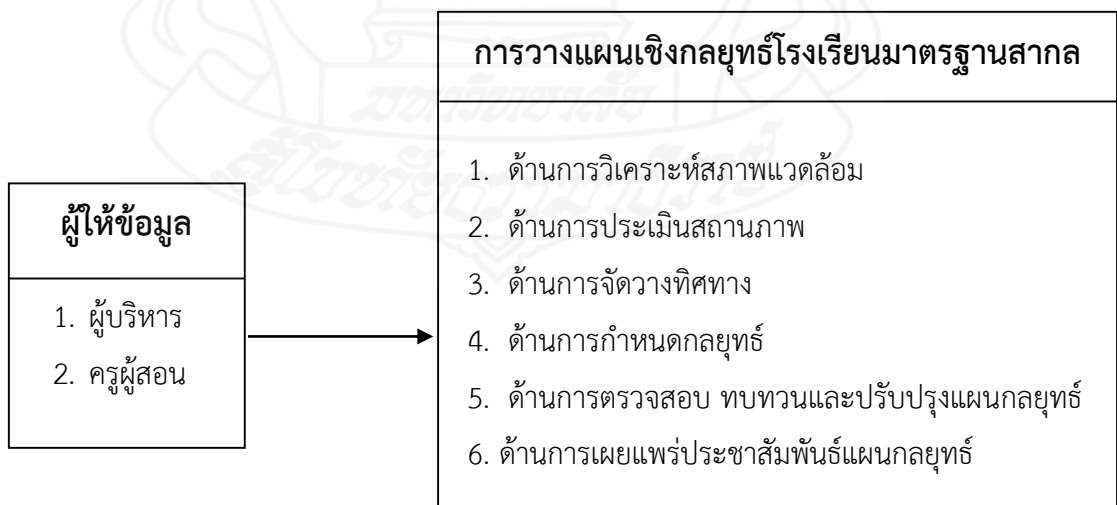
2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเปรียบเทียบรายโรงเรียน

2.3 เพื่อเสนอแนวทางเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยศึกษาจากแนวความคิดของนักการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชัยโรจน์ มีแดง (2543: 18-35) จารุณี ไกรแก้ว (2555 : 3-4) หยดฟ้า ราชมณี (2554 : 4) กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 1-3) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 15)

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาประมวลเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

4.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 5 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ๆ ละ 22 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มครูผู้สอน ได้แก่ หัวหน้าแผนงานโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระฯ รวมประชากรทั้ง 5 โรงเรียน จำนวน 110 คน

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการประเมินสถานภาพ ด้านการจัดวางทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

5.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน ดังนี้

5.1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง ขั้นตอนในการพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เพื่อให้เห็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์

5.1.2 ด้านการประเมินสถานภาพ หมายถึง ขั้นตอนการประมวลผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อประเมินว่าโรงเรียนมีสถานภาพใด

5.1.3 ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ปรารถนา ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จโดยจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียน

5.1.4 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างชุดกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงานในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจโรงเรียน ในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

5.1.5 ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ และทบทวนกรอบแผนกลยุทธ์ระดับแผนงานและระดับองค์กร ตรวจสอบเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ แล้วทบทวนตรวจซ้ำไปยังขั้นแรก และทำการปรับแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมที่สุด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

5.1.6 ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ หมายถึง ประชุมชี้แจง และมีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

5.2 โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนมุ่งให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก พัฒนาระดับคุณภาพจัดการเรียนการสอนและการจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานสากลเป็นการต่อยอดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นมาตรฐานชาติ

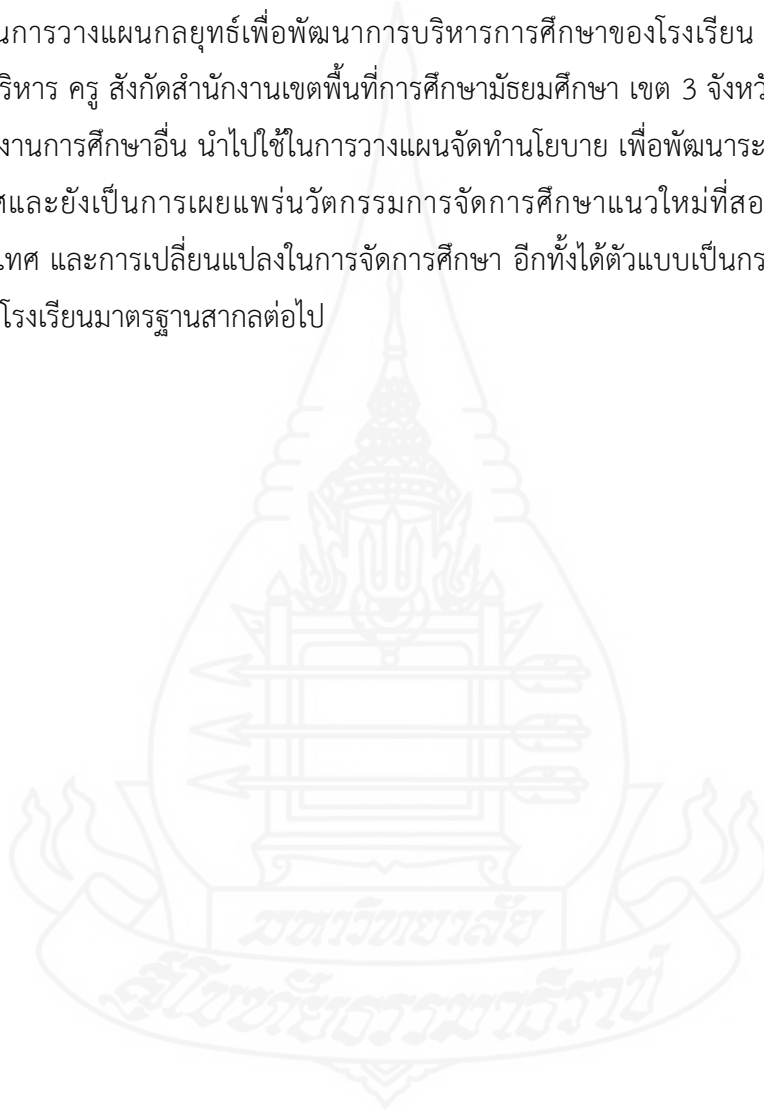
5.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล ปีการศึกษา 2558 มีทั้งสิ้น 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ โรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑” โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” และโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

5.4 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล

5.5 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คาดว่าจะได้รับประโยชน์คือ ทำให้ทราบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับโรงเรียนในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และหน่วยงานการศึกษาอื่น นำไปใช้ในการวางแผนจัดทำนโยบาย เพื่อพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้เป็นเลิศและยังเป็นการเผยแพร่นวัตกรรมการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ และการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา อีกทั้งได้ตัวแบบเป็นกรณีศึกษาต้นแบบการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์
 - 1.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์
 - 1.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา
 - 1.3.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.3.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.3.3 แนวทางการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์
 - 1.3.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
2. แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 2.1 หลักการและเหตุผลของการจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 2.2 การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล
3. ข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จ.พระนครศรีอยุธยา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์

1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นการจัดทำแผนโดยการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาจากการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ภายใน และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดทิศทางของสถานศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2540: 793) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักที่ถูกลำนำใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objective) หรืออาจหมายถึงการวางแผนรวม หรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม หรือหมายถึงแผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2543:1) ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาว่าเป็น ข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้แผนแม่บท ที่จะกำหนด เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดภาพในอนาคตที่ต้องการ

สุพาดา สิริกุตตาและคณะ (2543: 3) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าเป็น วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างขวางของกิจกรรมองค์การในระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2545: 41) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ คือ เอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกทิศทางดำเนินการดำเนินงานขององค์การสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานใน ส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกันซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์ สภาพการณ์ภายนอกและภายในขององค์การเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545: 67) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การว่าองค์การควรจะทำอย่างไร เท่าไรและทำอย่างไรตั้งนั้นแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์การ เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากรการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การในระยะยาว โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จารุณี ไกรแก้ว (2555: 14) แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กรและทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้ สิ่งทีหน่วยงานจะกระทำ/ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือ แนวทาง มาตรการหรือวิธีดำเนินงานสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมาย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติที่ยึดเป็นกรอบสำหรับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น

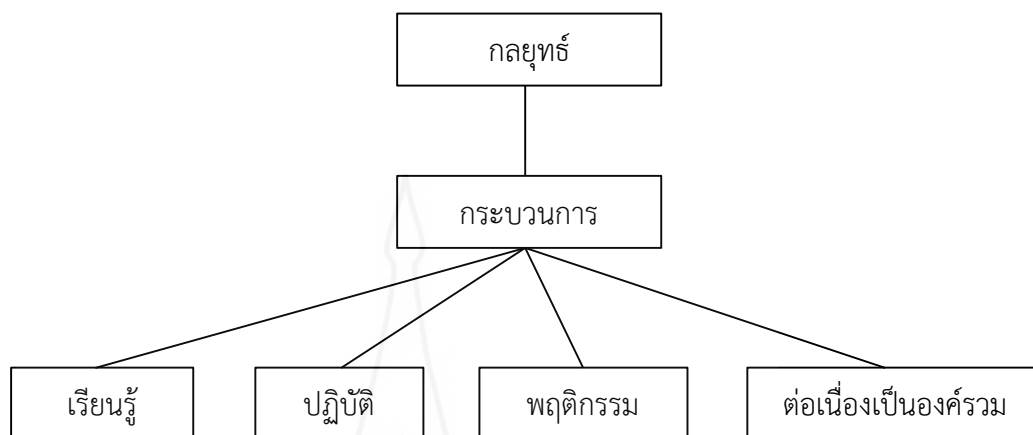
ดังนั้นแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์การ เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากรการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การในระยะยาว โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่ตลอดเวลาในกระบวนการวางแผนนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างมากทีเดียว แผนกลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำกัดวงเขตของสิ่งทีเกี่ยวข้องสำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนทีจะกระทำต่อไป ลักษณะของแผนกลยุทธ์จึงคล้าย ๆ กับเป็นการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่องทั้งหมด หรือก็คือเป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดทีแต่ละบุคคล หรือองค์การเลือกเอาไว้ สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ทีกำหนดไว้ได้ ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 67-68) กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนทีมีความสำคัญต่อองค์การมากที่สุด เนื่องจากเป็นแผนทีเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ทีจะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้องค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ทีต้องการ

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรมและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นองค์รวม ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 กิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545: 5)

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อให้ท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยน กระบวนทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปแบบโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณานางาน และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่าภาวะผู้นำ ความเปิดกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นองค์รวม เราควรกำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบกรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวรคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพเหมาะสมกับสถานภาพขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

เหตุผลอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้แผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารคือ แผนกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมการ และจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ในสมัยก่อนผู้บริหารจะดำเนินการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า อนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา พวกเขาสามารถกำหนดเป้าหมายและแผนงานอย่างง่าย ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีต ในปัจจุบันนี้เหตุการณ์ต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกินกว่าที่การใช้ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาแผนกลยุทธ์ขึ้นมาให้เหมาะสมกับปัญหาซึ่งมีลักษณะพิเศษเฉพาะอย่าง และช่องทางต่าง ๆ ในอนาคต ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการพัฒนาที่สำคัญหลาย ๆ อย่างที่ทำให้แผนกลยุทธ์มีความสำคัญมาก ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ รังสรรค์ มณีเล็ก (2542: 13-14)

1. การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ การพัฒนาวิทยาการภายหลังสงครามโลก ทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น ตั้งแต่เครื่องถ่ายเอกสารไปจนกระทั่งถึงเครื่องคำนวณ การพัฒนาของวิทยาการ ทำให้ธุรกิจต้องแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ แทนที่จะไปคำนึงถึงการป้องกันทางด้านการแข่งขัน

2. ความซับซ้อนของการบริหารมีมากขึ้น การบริหารในปัจจุบันนี้ต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การเจริญเติบโตขององค์การทางด้านขนาด โสหุ่ยต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของการตลาดและความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบทางด้านสังคมและการปฏิบัติทางด้านการบริหารด้วยการวางแผนระยะยาวเท่านั้น ที่ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้

3. ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมภายนอกมีมากขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถรวมจุดสนใจอยู่ที่เฉพาะปัญหาในองค์การได้ต่อไปอีกแล้ว การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม การควบคุมของรัฐบาล กิจกรรมต่าง ๆ ของสภาพแรงงานและอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในปัจจุบันนี้

จากเหตุผลความสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่กล่าวแล้วนั้น ชี้ให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมการ และจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์เริ่มต้นมาจากวงการทหารที่จัดทำเพื่อทำศึกสงคราม ต่อมา มีการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการธุรกิจและขยายอย่างกว้างขวางในช่วงปี ค.ศ.1930 เป็นต้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ผลสำเร็จจากการวางแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้ทุกวงการตื่นตัวและกลายเป็นแนวคิดหลักของการ ปฏิรูปกระบวนการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 1)

ในประเด็นนี้จะได้กล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญ แนวทางการดำเนินการ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป คำว่าการวางแผน ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกรูปแบบ แม้แต่ในชีวิตประจำวันก็มีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่มีกรอบและทิศทางการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลต่ออนาคต ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการทางด้านบริหารหลายท่านนำเสนอความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ในแง่มุมต่างๆ ไว้ดังนี้

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2541: 178) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดมาตรการต่างๆ ที่องค์การสังเคราะห์ขึ้นมาด้วยการ คิดค้นและคัดเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุด จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เช่น แนวโน้มความต้องการของตลาด คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงสังคมเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544: 12) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง ทางเลือกในการดำเนินงานที่หลากหลาย วิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องถูกเลือกมาใช้ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด แต่ลงทุนต่ำที่สุด

ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543: 82) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์คือการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งการตัดสินใจและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการทำงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อม

ถวิล มาตรเยี่ยม (2544: 73-74) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้สถานศึกษารู้ว่า ขณะนี้ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใดและจะไปถึงจุดนั้นได้ด้วยวิธีใด แผนกลยุทธ์ทำให้มองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาได้ทั้งหมด ทำให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการควบคุมในอนาคตและที่สำคัญสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 5) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะกระทบกับสถานศึกษา เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 47) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 13) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดพันธกิจ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อตกลงในการตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จ

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานทุกประเภทให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเหมาะสม มีความเป็นไปได้ทั้งด้านความพร้อม คุณภาพ ปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ และการยอมรับของผู้ปฏิบัติตลอดจนผู้ที่ต้องการความสำเร็จ ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นดังเหตุผลสนับสนุนที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

เอกชัย จันทรโอภาส (2552: 10-11) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกลางทางาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

กมล จิตบุญ (2543 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน คือ เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การและการที่จะสร้างความร่วมมือที่เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือตั้งแต่การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนกระบวนการบริหาร การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรก

Robbins and Coulter (1996: 43, อ้างถึงใน ชัยโรจน์ มีแดง 2543: 3-4)

ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน
- 2) เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) เพื่อกำหนดแนวทางการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) เพื่อสร้างความผูกพันในหมู่บุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 5) เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 7) เพื่อพัฒนาแนวทางการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 8) เพื่อลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคต
- 9) เพื่อระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- 10) เพื่อการสำรวจและจัดสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพขององค์การ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543: 8-10) ได้รวบรวมความสำคัญจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศไว้ ดังนี้

- 1) การวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้นจึงช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความเป็นไปได้อย่างดี ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน
- 2) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายสำหรับโรงเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับรู้ นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
- 3) แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยง ต่างๆ ได้ด้วย
- 4) การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติ และข้อมูลข่าวสารๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น การวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

5) การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่างๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณาทดลอง และทดสอบอย่างละเอียดถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติตั้งนั้นสาระสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

6) การวางแผนมีส่วนช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น โรงเรียนมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนต้องอาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้อย่างยิ่งยั้ง ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ” นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้อง ประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

7) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาตามหลักการของแผน ชั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไปกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจใดๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการมีการวางแผนย่อมหมายถึงการมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามต้องการได้

อิทธิพล สุทธิภูมิ (2546: 16) ได้รวบรวมความสำคัญจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากนักวิชาการ ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่า สมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กร เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญ เพื่อวางรูปแบบและกระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนของสังคมปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

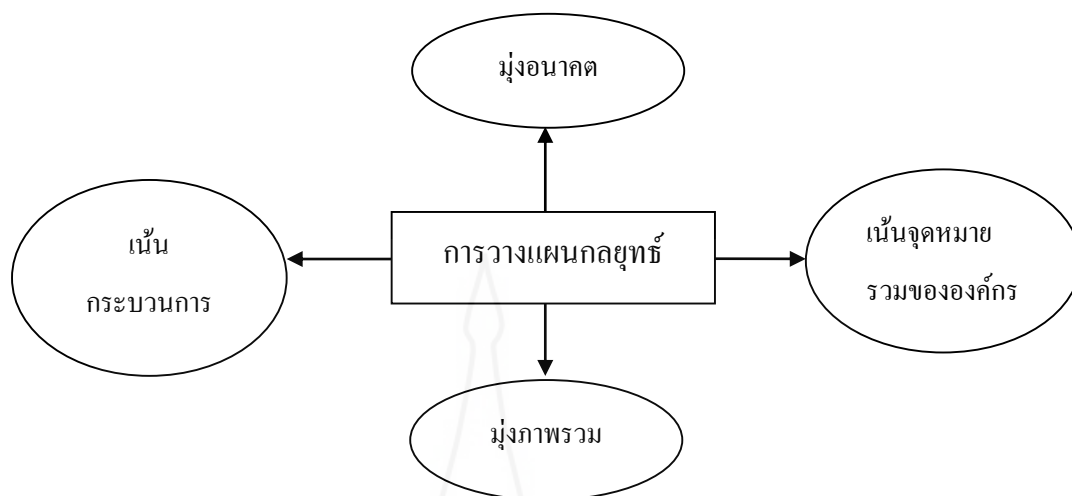
กรมสามัญศึกษา(2544 : 18) การวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไป เพื่อการอธิบาย สถานภาพขององค์กร สถานภาพโรงเรียน โดยแปลความหมายจากกราฟเป็นการอธิบายสถานภาพ องค์กรจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อบอกให้ทราบว่า โรงเรียนมีสถานภาพเป็นอย่างไร และ พื้นที่กราฟจะแสดงกรอบการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นที่เข้มนวงในคือ พื้นที่ที่องค์กร จะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มนวง เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการ พัฒนาของโรงเรียน

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับสถานศึกษา เพราะการวางแผน กลยุทธ์ เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการขั้นตอนที่ให้นำพาสถานศึกษา ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3.3 แนวทางการดำเนินการวางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้อง ทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขดังนั้นองค์ประกอบของ การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสมโดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการ วางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 21) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์ โดยสรุปได้ 4 จุดเน้น ดังนี้

- 1) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคตโดย การกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้อง กับทิศทางที่กำหนดไว้
- 2) เน้นจุดหมายรวมของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่ กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ใน ระยะเวลาที่กำหนด
- 3) เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรวงกลม จากการกำหนดพันธกิจ การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การ ควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่
- 4) เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้าน เฉพาะส่วนหรือวางแผนงานโครงการ แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์และขับเคลื่อนของ องค์กรโดยรวมทั้งระบบ ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 21)

ชัยโรจน์ มีแดง (2543: 18-35) กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) การดำเนินการเองของบุคลากรภายในสถานศึกษา รูปแบบดำเนินการส่วนใหญ่จะจัดตั้งเป็นคณะกรรมการในการวางแผน ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูในโรงเรียน
- 2) การร่วมกันดำเนินการระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคคลภายนอกก็อาจจะเชิญนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีประสบการณ์ หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาในฐานะที่ปรึกษาให้คำแนะนำหรือมีส่วนช่วยจัดการก็ได้ วิธีนี้จะ ช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากขึ้น

รูปแบบและวิธีดำเนินการ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ขั้นที่ 2 การกำหนดสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน
- ขั้นที่ 3 การกำหนดสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน
- ขั้นที่ 4 การกำหนดภารกิจ
- ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์
- ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์
- ขั้นที่ 7 การกำหนดเป้าหมาย

จารุณี ไกรแก้ว (2555 : 3-4) ได้กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. ชั้นเตรียมการ

- 1) จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Internal Stakeholder)
- 2) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียในการรับบริการโดยตรง (Marketplace Stakeholder) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมที่อยู่นอกองค์กร
- 3) รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยเฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องจากกฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวง รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 4) รวบรวมข้อมูลมาตรฐานสากล หรือมาตรฐานวิชาชีพหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน
- 5) รวบรวมนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะคำแถลงนโยบาย แผนบริหารราชการแผ่นดินและมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- 6) รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน
- 7) รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอกของหน่วยงาน

2. ชั้นประเมินศักยภาพของหน่วยงาน/วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้บริหารหน่วยงาน
- 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้ปฏิบัติงานหรือผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน
- 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

3. ชั้นจัดวางทิศทางของหน่วยงาน

- 1) ประเมินสถานภาพจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์
- 3) รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียภายในหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแตอยู่นอกองค์กร เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของ หน่วยงาน และร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

4. ชั้นจัดทำร่างแผนกลยุทธ์

- 1) สรุปผลการประเมินสถานภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) สรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์
- 3) กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (ทั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายรายปี)

ตัวชี้วัดผลผลิต (ทั้งเป้าหมายรวมและ เป้าหมายรายปีที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน)

5. ชั้นขออนุมัติแผนกลยุทธ์ต่อผู้มีอำนาจหรือองค์กรที่ควบคุมนโยบาย

6. ชั้นเผยแพร่แผนกลยุทธ์ต่อสาธารณะ

1) ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

2) ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ข้อคิดเห็น เพิ่มเติมกลับมายังหน่วยงานได้

หยุดฟ้า ราชมณี (2554 : 4) กล่าวถึง แนวทางในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนใน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน
2. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน
4. ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน
5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
6. ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 1-3) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการ

1.1 สร้างความตระหนักและความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกกลุ่มได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนครูจากหมวดฝ่าย และงาน ผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามความเหมาะสมกับขนาดสถานศึกษา (ไม่ควรน้อยกว่า 25 คน) แต่ถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กควรใช้ครูทั้งสถานศึกษา สำหรับผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและสนใจด้านการจัดการศึกษา และ เข้าใจสภาพพื้นฐานของชุมชนเป็นอย่างดี

1.3 ควรแจกเอกสารชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและเอกสารการวางแผนกลยุทธ์ ให้คณะกรรมการร่างกลยุทธ์สถานศึกษาเพื่อนำไปศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์

1.4 ประชุมคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อทบทวนทำความเข้าใจเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางอีกครั้ง

2) ขั้นตอนดำเนินการ

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2.2 ประมาณสถานภาพของโรงเรียน

2.3 จัดวางทิศทางจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.4 กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

- กลยุทธ์ระดับองค์การ

- กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.5 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.6 จัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ

2.7 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

3) ขั้นตอนแสดงผลความสำเร็จ

3.1 จัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางฉบับร่าง

3.2 นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางฉบับร่างต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม เพื่อรับข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.3 ปรับร่างกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

3.4 นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

3.5 นำเสนอกกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่าย
 ล่วงหน้าระยะปานกลางที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ การมีส่วนร่วม
 ร่วมในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งควรยึดหลักสำคัญ ดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร (Participation of Administrative Partnership) ซึ่งอาศัยองค์ประกอบ 2 ประการ ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ความสนิทสนม
 แนบแน่น (Intimate) ความเคารพนับถือ (Respect) และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) เป็น
 การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง

1.2 ความเสมอภาคในการตัดสินใจ (Equity Participation) ผู้มีส่วน
 เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
 มีอิสระในการคิด การริเริ่ม และตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ หลีกเลี่ยง
 ความรู้สึกที่มีอคติส่วนตัวต่อประเด็นที่กำลังพิจารณาและการหาข้อยุติ

2) หลักการประชาธิปไตยที่เคารพสิทธิขั้นพื้นฐานในการคิด การแสดง
 ความคิดเห็น การรับฟัง การใช้เหตุผลและผลในการหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน

3) ใช้การประชุมปฏิบัติการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสม ข้อเสนอที่มีความ
 เป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ควรมีการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
 การประเมินสภาพของโรงเรียนและการจัดวางทิศทางการศึกษาของโรงเรียน ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 ประชุมปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนด
 ตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงานและจัดทำโครงการสร้างแผนงานโครงการใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 3 ประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำกรอบประมาณการรายจ่าย
 ล่วงหน้าระยะปานกลาง ใช้เวลา 2 วัน

4) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้การจัดทำกลยุทธ์
 สถานศึกษาและการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางประสบความสำเร็จ
 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

4.1 มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอและมีความสามารถที่จะให้การ
 นิเทศคณะทำงานได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อถือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 มีกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและ
 พัฒนาคณะทำงานให้เกิดกระบวนการที่ใหม่อยู่เสมอ

4.3 มีภาวะผู้นำสูงเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางสร้างแรงยึดเหนี่ยวภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด (Collaboration)

4.4 ให้การสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางในทุกรูปแบบทั้งด้านขวัญกำลังใจ และวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ

4.5 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Administration) ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้ร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมการวางแผน ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบผลที่จะเกิดขึ้นและตามมา

4.6 ใช้หลักการกระจายความรับผิดชอบไปสู่หน่วยงานย่อย เพื่อสร้างพลังของการทำงาน การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

กรอบการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขั้นการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 15) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ขั้นการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุผลและความสำคัญ
1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์	- เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบประสานงานวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา	- เพื่อโรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์
3. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง	- เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุผลและความสำคัญ
4. ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School Profile) ศึกษาแนวทางเป้าหมายการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล	- เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่สำคัญของโรงเรียนในด้านภูมิหลัง สภาพแวดล้อม และความต้องการของชุมชน และเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน
5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน	- เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรค จุดแข็ง / จุดอ่อน ในการดำเนินงานจัดการศึกษา
6. ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน	- เพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียนว่าสภาพและแนวโน้มเป็นอย่างไร มีส่วนเอื้ออำนวยมากน้อยเพียงใด
7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	- เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียน ผู้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล
8. กำหนดกลยุทธ์โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์	- เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน
9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	- เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้จริง
10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	- เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก ให้ความสำคัญร่วมมือและมุ่งมั่นดำเนินการ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีขั้นเตรียมการโดยแต่งตั้งคณะทำงาน เตรียมข้อมูล ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อน จากนั้นจึงเป็นขั้นดำเนินการ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประเมินสถานภาพองค์การ การจัดวางทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ การระดมสมองและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมทั้งยกร่าง ทบทวนและนำเสนอกลยุทธ์

1.3.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมายของการวางแผน คือ เพื่อให้ได้งานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการที่กำหนดไว้ การที่จะได้ผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการนั้น จะต้องมีการเตรียมการจัดการจัดลำดับขั้นตอนการไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม กระบวนการวางแผนจะช่วยให้แผนมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความร่วมมือจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นักการศึกษาทางการบริหารหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้หลายแนวคิด แนวคิดที่น่าสนใจมีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 26) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม
- 2) กำหนดทิศทางของโรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์
- 3) กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่จะทำ ให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้
- 4) สื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545: 16-18) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

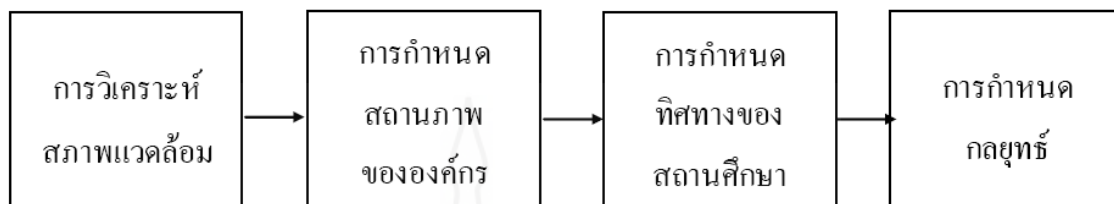
กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน

ที่มา: เสาวนิต ชัยมุสิก (2545: 16-18)

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 17) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา คือ 2 ชั้นแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 17)

Kotler and Murphy (1981: 94 อ้างถึงใน ไพโรจน์ ต้วงวิเศษ 2543: 86-88) ผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design)
- ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบปฏิบัติงาน (System Design)

กรมสามัญศึกษา (2544: 9) มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระดับโรงเรียน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน
- 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5) การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์
- 6) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์
- 7) การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ
- 8) กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

สุพานี สฤกษ์วานิช (2546: 19-20) กล่าวโดยสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์จะมีกระบวนการที่สำคัญโดยพื้นฐาน 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

เสกสรร หมูวิเศษ (2552) กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

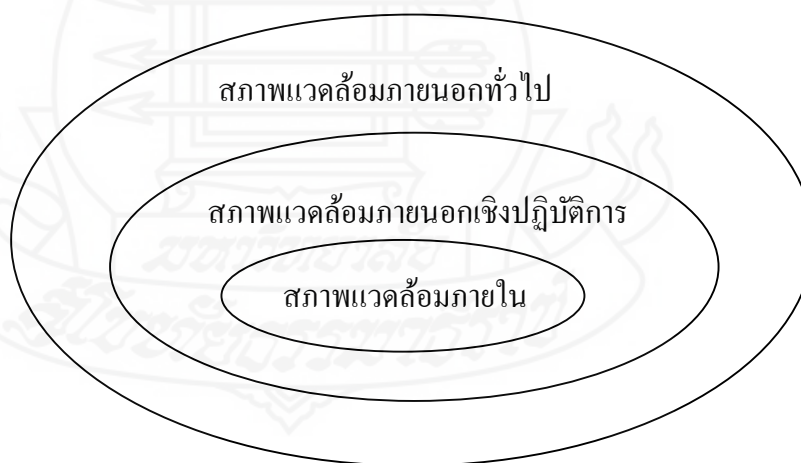
1. ทบทวนภารกิจของโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนมีขอบข่ายงานและภาระหน้าที่อะไรบ้างและสามารถทราบว่ามีอะไรเป็นงานหลัก งานรองและงานสนับสนุน รวมทั้งได้ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
2. วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในหน่วยงานและการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำทนายมีพลังและมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อขององค์กรด้วย เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะสะท้อนอนาคตของหน่วยงาน ภารกิจ เป็นสิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดหมายปลายทางตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบเป้าหมาย/ตัวชี้วัด เป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคตโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้
4. กำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ เป็นยุทธวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้
5. จัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ เป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน /โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละปี มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและแต่ละแผนงาน /โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้
6. ดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนงาน / โครงการ
7. ประเมินผลและรายงาน เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการนำแผนปฏิบัติหรือไม่อย่างน้อยเพียงใด มีอุปสรรคและปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุง แก้ไข บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างไรบ้าง นอกจากนี้จะต้องรายงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู คณะกรรมการโรงเรียน/ชุมชน และหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัด เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนด้วย

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการบูรณาการทั้งในเชิงแนวคิด ค่านิยมและความเชื่อของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนตามคาดหวังและความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจโดยมี 6 ด้านที่สำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้ คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และสุดท้ายด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ขั้นตอนนี้ผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ควรมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำ ผลการวิเคราะห์ที่ผิดพลาดไปใช้จะทำให้โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ทิศทางที่ ผิดพลาด



ภาพที่ 2.5 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 35-45)

สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายใน

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมในระบังกว้างที่มีผล กระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยทั่วไปจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ด้านซึ่งในการวิเคราะห์เรียนโดยย่อว่า “STEP” คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social – Cultural factors : S) เช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย ตลอดจนความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T) เช่น การผลิต คิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors : P) เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง กฎกระทรวง ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร ที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากการพิจารณาในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และย้งต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญได้แก่

1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของโรงเรียน

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ

1.2.3 ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษา

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์
จะต้องเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและ
นำมา ใช้ประโยชน์และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะ
ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้านซึ่งในการวิเคราะห์เรียนโดยย่อว่า “2S4M” คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure and Policy : S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่
กระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหารนโยบาย เป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะ
ยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร

2.2 การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน (Service and Products : S2) เช่น ความทั่วถึง และความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนทั้งใน
ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจน
พัฒนาของผู้เรียนในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (ดี เก่ง มี
สุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของโรงเรียน

2.3 บุคลากร (Man : M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง
ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย
การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและ
กำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน

2.4 การเงิน (Money : M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย
ได้แก่ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมเงินทุน ความสามารถใช้จ่ายเงินให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials : M3) ได้แก่ ความเพียงพอของสื่อ
วัสดุครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ความสามารถในการจัดหาและประสิทธิภาพในการใช้

2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) เช่น ความสามารถ
ในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วมการ
เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

2) ด้านการประเมินสถานภาพ

การประเมินสถานภาพเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผล
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบันโรงเรียนมี
สถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัย
ภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

ดังนั้นหลังจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนจนสามารถสังเคราะห์โอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็ง และจุดอ่อนได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกันเพื่อสรุปเป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) หรือตาราง 2 x 2 ซึ่งผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมีความโน้มเอียงได้เป็น 4 กรณี ดังตารางและตัวอย่างของการอธิบายสถานภาพของโรงเรียนดังนี้

โอกาส : O (Opportunities)

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

อุปสรรค : T (Threats)

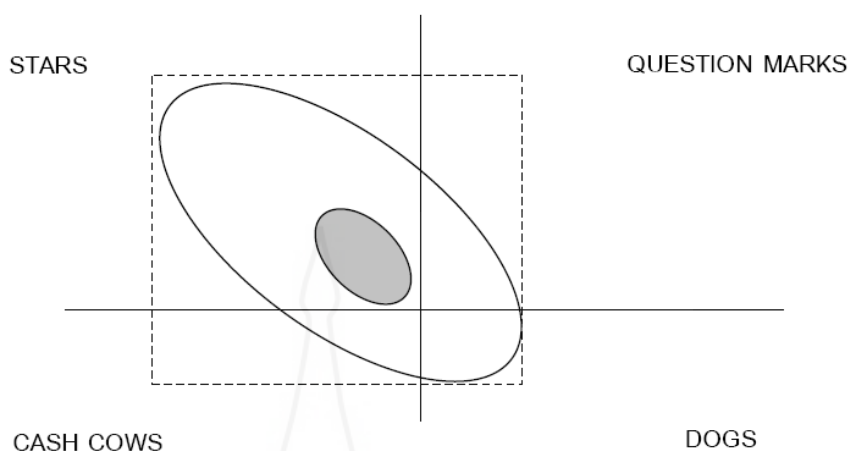
ภาพที่ 2.6 ตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix)

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 37-45)

การประเมินสถานภาพมีความโน้มเอียงแบ่งได้เป็น 4 กรณี คือ

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars)
2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question Marks)
3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash Cows)
4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจรอก” (Dogs)

ตัวอย่างผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพ



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่ออธิบายสถานภาพ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 25)

การอธิบายสถานภาพของโรงเรียน โดยแปลความหมายจากกราฟ (รูปไข่) เป็นการอธิบายสถานภาพของโรงเรียนจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อบอกให้ทราบว่าโรงเรียนมีสถานภาพเป็นอย่างไร และพื้นที่ที่กราฟที่จะแสดงกรอบของการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นสีเข้มวงใน (ไข่แดง) คือ พื้นที่ที่โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้นเพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน สถานภาพของโรงเรียนที่ประเมินได้มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่ง ดาวรุ่ง (Stars) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโต
2. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่ง เครื่องหมายคำถาม (Question Marks) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในของโรงเรียนมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในโรงเรียนในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของโรงเรียนจำเป็นจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต
3. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่ง สุนัขจิ้งจอก (Dogs) หมายถึง โรงเรียนมีปัญหาสมรรถนะภายในที่ต้องแก้ไขและยังไม่มีปัจจัยเอื้อ โรงเรียนควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

4. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่ง วัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows)

หมายถึงโรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้หากสถานภาพของโรงเรียนอยู่ในตำแหน่งนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะภายในโรงเรียนเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตต่อไปเมื่อมีโอกาส

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

3) ด้านการจัดวางทิศทาง

การจัดวางทิศทางเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทาง ในอนาคตของโรงเรียนจะทำให้เกิดการประสาน การจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

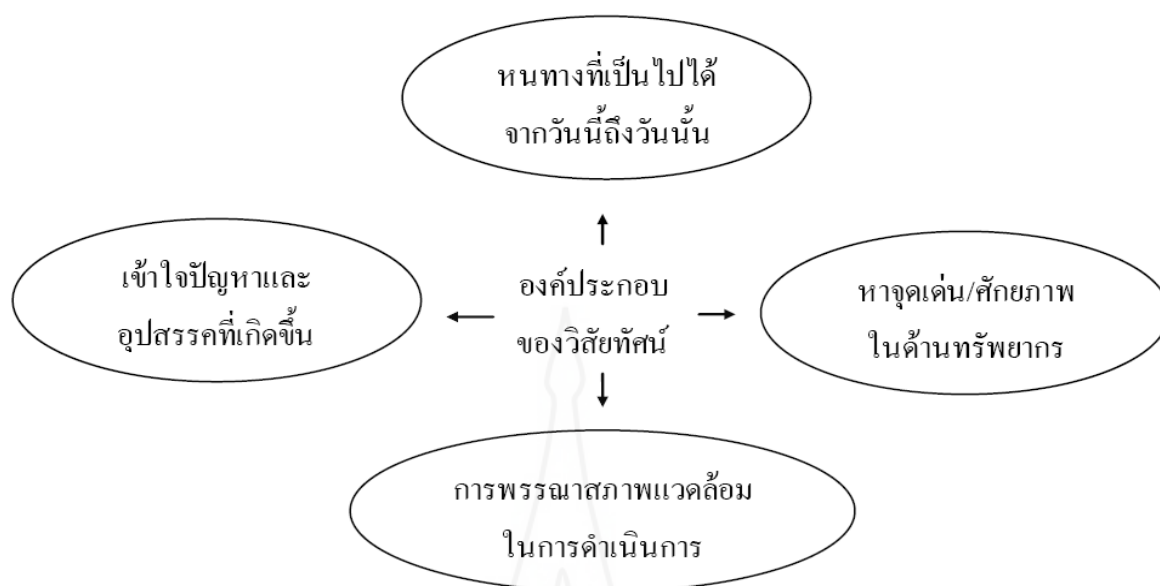
3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 25) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทายทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับนักเรียน

ความหมายของวิสัยทัศน์ วีระวัฒน์ ปันตินามย์ (2538 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ การมองการณ์ไกล การสร้างภาพในอนาคต ทัศนภาพ ญาณวิถี มโนภาพ จินตนาภาพ การมองอนาคต ทัศนวิสัย มโนทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่าง โดยผ่านกระบวนการความคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต

วิสัยทัศน์เป็นความต้องการขององค์การในอนาคต ซึ่งครอบคลุมภารกิจและเป้าหมายที่เชื่อกันว่าจะทำให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ขององค์การในอนาคต (What to be?) นั่นเอง



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 25)

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 15) ได้กำหนดถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าจะต้องพิจารณาจาก ภารกิจและบทบาทหน้าที่ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบ สมรรถนะที่แตกต่างหรือจุดเด่นของโรงเรียน ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป้าหมายที่พึงประสงค์หรือต้องการให้เกิดขึ้น สำหรับลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ ต้องทำทนายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ต้องคำนึงถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ และควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

3.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรระบุและต้องปฏิบัติ ซึ่งมีขอบเขตของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 52) กล่าวว่า พันธกิจที่ดีจะบ่งบอก ลักษณะของหน่วยงานและสิ่งที่หน่วยงานกระทำอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 48-49) ได้นำเสนอการเขียนข้อความพันธกิจและองค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

1. การเขียนข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยมจุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์การและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ (What to do?) เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการการศึกษาของโรงเรียน วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และประโยชน์ที่ผู้เรียนผู้ปกครองชุมชน ได้รับจากโรงเรียน

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives/School Goals)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ว่า คือความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรและอย่างไรจากเรา และได้กล่าวถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. แสดงเหตุผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

2. ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม

3. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด

4. ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน

5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม

6. เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของโรงเรียนและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 49-52) ได้กล่าวถึง แนวทางการเขียน
วัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีหลายวิธี ดังนี้

1. ระบุระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับโรงเรียน
หรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน
2. ระบุประสิทธิภาพจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการ
จัดบริการทางการศึกษา
3. ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการ
ทางการศึกษา
4. ระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่
ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
5. ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้
6. ระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่โรงเรียนตระหนัก
และยึดถือในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

3.4 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการหาทางเลือกและเลือก
ทางเลือกหรือชุดของทางเลือกที่ดีที่สุดที่ใช้ในการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องวิสัยทัศน์และ
พันธกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28)

กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของ
สถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและ
ตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจและ
วัตถุประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในโรงเรียนซึ่ง
ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ SWOT
3. สร้างกลยุทธ์ทางเลือก
4. กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

4) ด้านการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

หยุดฟ้า ราชมณี (2554 : 29-30) ได้เสนอ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนไว้ 5 ข้อดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาสอุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 วิธีการทางตรง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร”

1.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

1.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ทบทวนสภาพภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้

2.2 พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามากๆ

2.3 คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

2.4 วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

2.5 คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งสภาพของสถานศึกษา (SWOT analysis) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค โดยกำหนด

สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อยและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรคว่าสถานภาพโน้มเอียงไปในทางที่เอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียงเป็น 4 กรณี เหมือนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นในด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

4. ระดับกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนด กลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้สนองตอบและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องภารกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร และเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการเป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการมีอะไรบ้างเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

5. การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์ กรอบแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระยะยาว 3-5 ปี ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไรกรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

5) ด้านการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

หยดฟ้า ราชมณี (2554 : 29-30) ได้อธิบาย การยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ข้อดังนี้

1. ผู้ทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์ การยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้ผู้เขียนร่างจำนวน 1-2 คนและควรเป็นบุคคลที่รอบรู้และอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่ต้น โดยการนำร่างมาตรวจสอบทบทวนควรดูว่าเอกสารแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างมานั้นสื่อสารตรงประเด็นและครอบคลุมสาระสำคัญที่เข้าร่วมคิดมาหรือไม่

2. การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์โรงเรียนต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี

2.1 กลยุทธ์ที่กำหนดจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ บรรลุผลสำเร็จ

2.2 กลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมทุกเป้าหมาย และแต่ละกลยุทธ์

เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน

2.3 กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ในประโยชน์อย่างเต็มที่

2.4 กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติ

3. รูปแบบมาตรฐานของเอกสารแผนกลยุทธ์

3.1 เอกสารแผนกลยุทธ์ควรมีความชัดเจนในสาระว่าด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ เข้าใจแนวคิด เป้าหมาย ประเด็น และลำดับความสำคัญที่เป็นจุดเน้นการดำเนินงานขององค์กร

3.2 เอกสารแผนกลยุทธ์ไม่ควรบรรยายละเอียดมากเกินไป ควรเป็นสาระที่กลั่นกรองและกระชับ หากจำเป็นต้องเสนอรายละเอียดสำหรับผู้สนใจควรจัดอยู่ใน ภาคผนวกทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจและการปฏิบัติจริง

4.เค้าโครงแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ระดับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาใน ระยะเวลาหนึ่ง (3-5 ปี) แล้วยังถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกำหนดผลสำเร็จการดำเนินงานตามระบบงบประมาณที่ มุ่งเน้นผลงาน แผนกลยุทธ์ดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งต้อง ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีหัวข้อสำคัญคือ ชื่อเอกสาร คำนำ สารบัญ บทสรุป วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ภาพรวมของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ของสถานศึกษา โครงสร้างแผนงานและโครงการแผนงบประมาณระยะปานกลาง แหล่ง วิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ บทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน ภาคผนวก

ดังนั้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางใน อนาคต โดยต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศและการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมิน สถานภาพ กำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือของทุกคน เพื่อให้ได้โอกาสและทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาให้โรงเรียนไปสู่ จุดหมายที่วางไว้ในอนาคตได้

6) ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารเพื่อจัดการขององค์กรให้เกิด สัมพันธภาพอันดีกับผู้รับข่าวสารกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็น ทัศนคติ และ ค่านิยม หรือเป็นการติดต่อสื่อสารกับชุมชนทั้งภายในภายนอกเพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กรกับ สาธารณะชน อีกทั้งยังมีความพยายามที่ได้วางแผนอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งความ ปราบปรามดีและความเข้าใจกันระหว่างองค์กรและสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์การ อันจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหัวใจสำคัญของการประชาสัมพันธ์จึงหนีไม่พ้นการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประชาสัมพันธ์จึงเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งจัดได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์พร้อม กันในตนเอง การประชาสัมพันธ์ กล่าวในแง่ลักษณะที่เป็นศาสตร์ในที่นี้ หมายถึง วิทยาการ ความรู้ความ เชื่อที่กำหนดไว้เป็นระบบระเบียบที่พึงเชื่อถือได้ การประชาสัมพันธ์ มีลักษณะของการดำเนินงานที่ต้อง อาศัยความรู้ การศึกษาค้นคว้าหาความจริงได้อย่างมีระบบแบบแผนและมีระบบ รวมทั้งประสบการณ์ และทักษะของ แต่ละบุคคลเข้าร่วมประกอบด้วยเทคนิคการประชาสัมพันธ์บางอย่างหรือความสามารถ เฉพาะตัว วิรัช ลภีรัตน์กุล (2549 : 30)

จารุณี ไกรแก้ว (2555 : 4) ได้กล่าวถึงขั้นการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แผนกลยุทธ์ต่อสาธารณะ ไว้ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่างๆ
2. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ข้อคิดเห็น เพิ่มเติมกลับมายังหน่วยงานได้

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ในงานด้านประชาสัมพันธ์ ชุติมา สุวรรณเพิ่ม (2553 : 5-6) ถูกยอมรับว่าเป็นส่วนผลักดันให้การสื่อสารองค์กรเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ของทุกฝ่าย ทั้งนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ ยังจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรูปธรรม โดยผู้เขียนได้รวบรวมปัจจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. Differentiation คือการสร้าง ความแตกต่างให้เกิดขึ้นในองค์กร ผ่านสิ่งต่างๆได้แก่ Product Service Personal Image ด้วยนักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่นำเสนอข้อมูลในทางบวกที่เป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร เพื่อสร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นจนเป็นที่จดจำได้ถึงสิ่งที้องค์กรนั้นๆกำลังอธิบายหรือให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. IMC (Integrated Marketing Communication) คือการผสมผสานแนวคิดการสื่อสารการตลาดทุกรูปแบบเพื่อส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ Promotions Mix และ Marketing Mix ทั้งนี้เพื่อเป็นการบูรณาการสื่อให้เสนอข้อมูลข่าวสารไปในทิศทางเดียวกัน แต่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายได้หลายกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

3. No Free Media คือแนวคิดการประชาสัมพันธ์ที่สะท้อนถึงความ เป็นจริงทางด้านการประชาสัมพันธ์ในยุคทุนนิยมที่การให้บริการแบบฟรี หรือข่าวประชาสัมพันธ์จะลดน้อยลง ดังนั้นองค์กรไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือส่วนราชการต้องเข้าใจไว้ก่อนว่า การดำเนินงานด้าน

การประชาสัมพันธ์นั้นต้องมีค่าใช้จ่ายแน่นอน ถึงแม้ว่าบางครั้งเราอาจจะขอลงข่าวได้ฟรี แต่ในความเป็นจริงคือ ของดีไม่มีที่ไหนถูก ของถูกไม่มีที่ไหนดีและของฟรีไม่มีในโลก

4. Social Marketing หรือ การตลาดเพื่อสังคม ที่มองว่าการประชาสัมพันธ์เชิงรุกยังจะต้องมีมุมมองในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาสังคม เพราะการนำแนวคิดการตลาดเพื่อสังคมมาใช้ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกจะช่วยให้การสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับคนในสังคมทำได้โดยตรงเป้าหมาย ช่วยปลูกจิตสำนึกที่ดีและเพิ่มความยิ่งยวดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ในอีกมุมหนึ่งด้วย ในปัจจุบันส่วนขององค์กรธุรกิจก็หันมาให้ความสนใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) กันมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็มีอยู่หลายวิธี เช่น การดูแลแหล่งน้ำ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การปลูกป่าและช่วยเหลือด้านการศึกษาให้กับผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

5. Creativity การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในทุกภาคส่วนของการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่เป็นประตูเปิดทางสู่สาธารณชนที่มีหลากหลายความรู้สึกนึกคิด ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทในการแก้ไขวิกฤตให้เป็นโอกาส ดังนั้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในงานประชาสัมพันธ์จึงควรเริ่มจากการระดมความคิดจากเวทีการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

6. Marketing Mind การมีแนวความคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ในงานประชาสัมพันธ์ ถึงแม้ว่าในบางองค์กรอาจจะมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ทั้งปัญหาจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร อย่างเช่นส่วนราชการที่มองว่าการทำหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องทำตามหน้าที่ แต่หากใช้มุมมองทางการตลาดเข้ามาใช้มากขึ้น ก็จะทำให้องค์กรเกิดทิศทางและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ ในการดำเนินการไปสู่การแข่งขันเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทุกคนขององค์กร

7. High Technology คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ในงานด้านการประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างจุดได้เปรียบให้กับองค์กร เพราะการนำเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลมาใช้ในการนำความรู้จากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการติดต่อสื่อสารส่งเสริมให้เกิดการใช้งานทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งเหมาะกับสภาพขององค์กร ที่ในปัจจุบันที่ต้องการการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการให้ข้อมูลเพื่อรายงาน หรืออธิบายชี้แจงปัญหา หรือข่าวสารที่เกิดขึ้นขององค์กรไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงทีและตรงกลุ่มเป้าหมาย

8. Database การมีฐานข้อมูลที่ทันสมัยและคล่องตัวในการเรียกใช้ ถือเป็นอีกกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างมากในงานด้านประชาสัมพันธ์ที่องค์กรจะต้องมีศูนย์เก็บ และบัญชาการข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถดึงข้อมูลข่าวสารจากแหล่งเดียวกัน ทำให้เกิดความแม่นยำและ

รวดเร็ว อีกทั้งสามารถเก็บข้อมูลไว้ใช้ในการจัดการความรู้ หรือใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานการสื่อสารองค์กรในวาระต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. International PR คือ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ยึดหลักความเป็นสากล เนื่องจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันล้วนตกอยู่ในฐานะสมาชิกของพลเมืองในระดับประเทศและระดับโลกทั้งสิ้น การดำเนินกิจกรรมใดๆขององค์กรย่อมถูกจับตามองจากสังคมทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีข้อกำหนด สนธิสัญญา หรือความเชื่อในแต่ละวัฒนธรรมประเพณีต่างๆมากมาย ทำให้การดำเนินงานจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับหลักสากลที่ข้อมูลข่าวสารต้องถูกเผยแพร่ไปสู่ระดับสากล ไม่ว่าจะเป็นภาษา เนื้อหา ภาพต่างๆ ที่ต้องคำนึงถึงผลสะท้อนจากประชาคมโลกด้วยเช่น สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม ศาสนา การเมืองต่างๆ เป็นต้น

10. Lobbying คือ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่อาศัยสายสัมพันธ์ในทางที่ถูกต้องทั้งด้านกฎหมายและจริยธรรม หรือหากมองในแง่มุมการสื่อสารจะอธิบายได้ว่า การ Lobbying ดังกล่าวเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ หรือลดความขัดแย้ง ด้วยวิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการหรือใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อสร้างฐานเครือข่ายในงานด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล ทั้งนี้ยังสามารถสร้างความร่วมมือ และลดความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้เป็นอย่างดีด้วย

งานประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กร จึงจัดระบบการประชาสัมพันธ์เครื่องมือในการบริหารให้สอดคล้องกับการดำเนินการ และแผนการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว การพัฒนา องค์กรจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้เพราะการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มประชาชน อันจะ เป็นทางนำไปสู่ความร่วมมือ และสนับสนุนกิจการของหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมแผนด้านนโยบายหลักขององค์กร เป็นการเสริมสร้างความ เข้าใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับผลประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย ในเชิงนโยบายและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย การประชาสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องมีเทคนิค วิธีการ เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นำมาเพื่อให้ ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างองค์กรต่อองค์กร องค์กรกับสาธารณชน ทั่วไปเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนแผนหลักขององค์กร ให้ บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผน กระบวนการ วิธีการ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปปฏิบัติจริง ให้ประสพกับความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์

แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนในระยะเวลาหนึ่ง (3 – 5 ปี) แล้ว ยังถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกำหนดผลสำเร็จการดำเนินงาน ตามระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน แผนกลยุทธ์ดังกล่าวจัด ได้ว่าเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งต้องผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเค้าโครงที่นำเสนอนี้ จึงคำนึงถึงผลประโยชน์ใช้สอยของสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญโดยนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แล้วทบทวนตรวจสอบซ้ำไปยังขั้นตอนเบื้องต้นคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนใหม่ และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจากการวางทิศทางของโรงเรียนใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่แล้วนำไปปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ใหม่อีกครั้ง โดยการควบคุมเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลา จึงทำให้แผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ผล

การบริหารจัดการควบคุมแผนกลยุทธ์ เป็นการนำการคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการนำองค์กร อาจจะมีการจัดการวันต่อวัน เดือนต่อเดือน ในทางที่มุ่งเน้นการตัดสินใจ และการปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุด ซึ่งต้องใช้การมองการณ์ไกล และจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งเป็นผลจากแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้อยู่บนฐานความคิดว่า สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการประเมินตรวจสอบ ทบทวนแผนปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยมองไปที่ความจำเป็นสำคัญในระยะยาว เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียนในโรงเรียน เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงและมีประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ดังเช่น การมีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานของตนเอง จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครองได้ในระดับหนึ่งว่าโรงเรียนมีทิศทางในการดำเนินการและมีแผนที่กำหนดวิธีการ ให้ได้มาซึ่งคุณภาพทางการศึกษาที่พึงประสงค์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่จัดทำโดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เป็นไปตามหลักการมีส่วนร่วม

2. แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล

2.1 หลักการและเหตุผลของการจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน วิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง จะต้องร่วมมือและพึ่งพา อาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกันมากขึ้น ในขณะเดียวกัน สังคมโลกในยุค ปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการ แข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็น แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็น ตัว บ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันใน เวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้น ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มี อำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ญูเบศร์ สมุทรจักร (2552 : 41-42)

นอกจากนั้น ในปัจจุบันยังปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับ วิกฤตการณ์ร่วมกัน ในเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ที่ส่งผล กระทบอย่างรุนแรงต่อมวลมนุษยชาติโดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่าคนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับ ความเปลี่ยนแปลงอันหลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่าโลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น เกินกว่าจะคาดคิดถึง ด้วยเหตุนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้องเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะและ ความสามารถในการปรับตัวให้มีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทัน สงบ สันติ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมเพียงพอ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความ เป็นพลวัตน์ ก้าวทันกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 3-7) ได้อธิบายการ ปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุค ศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบัน สังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆมากขึ้น อีกทั้ง การก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา ซึ่งจะให้เกิด

การแข่งขันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น ในอนาคต โรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา

2. หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพในหลายด้าน รวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร คุณลักษณะในการเป็นพลโลก การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนควรรหาภาคีเครือข่ายในการจัดหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสมทบ หรือหลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อความเป็นสากลของการศึกษา

3. การพัฒนาทักษะการคิด สภามสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ในปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อน ความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ จึงควรมีกาปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น

4. การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันนั้น มีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนอาจละเลยการพัฒนาส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้นปรัชญาการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวมทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. การสอนภาษาต่างประเทศ ในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีน ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี

สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยมีจุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล โดยหลักสูตรได้มุ่งเน้นความสามารถใน การสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพเทียบเคียงกับนานาชาติ อารยประเทศ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลกมีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก

อย่างไรก็ตามผลจากการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของทักษะการคิดวิเคราะห์ การฝึกใช้ความคิดและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจและสติปัญญาที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ ได้กับการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนยังขาดโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง และการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ สามารถนำไปถ่ายทอดแก่ผู้เรียน และสามารถประยุกต์ใช้สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 8-10) ได้เล็งเห็นความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่างๆ ดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทยที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ประเทศไทย สามารถดำรงอยู่ในเวทีนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – class standard school) จึงเป็นนวัตกรรม การจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ซึ่งเริ่มดำเนินการกับโรงเรียนนำร่อง จำนวน 500 โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 2553 ด้วยการให้โรงเรียน ในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตาม มาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระ การเรียนรู้ความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ ความเรียงขั้นสูง โลกศึกษา และจัดกิจกรรม

สร้างสรรค์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาทักษะให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการในปีการศึกษา 2553-2554 จากผลการติดตามได้พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติบางประการ ได้แก่ ความซ้ำซ้อนของสาระเพิ่มเติมกับหลักสูตรนานาชาติของบางประเทศ และการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาหลายแห่งในส่วนของสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมขาดความสอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจากเสียงสะท้อนของสังคมทั่วไป บ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะและความสามารถที่จำเป็นที่จะช่วยทำให้ เด็กและเยาวชนไทยสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากล ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้พิจารณาทบทวนจุดที่เป็นปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล และพัฒนาปรับปรุงแนวปฏิบัติสำหรับให้สถานศึกษาใช้ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเริ่มต้นใช้ในปีการศึกษา 2555 ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมๆกัน และต้องดำเนินการทั้งระบบ คือด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ

1. เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ความสามารถ และความถนัดมีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมหุปัญญาของผู้เรียน บนพื้นฐานของความเข้าใจและรู้ใจ มีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

2. เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนดำเนินไปตามมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูงทั้งหลาย

แต่ในสภาพความเป็นจริงการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความแตกต่างกันทั้งบริบท ศักยภาพ ขนาดโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 13) เพื่อให้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพของโรงเรียนเกิดการพัฒนา จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับโรงเรียน

ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับที่ 3 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับชาติ

ทั้งนี้ หวังว่ารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพในแต่ละระดับ จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างมีขั้นตอนสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และบริบทของโรงเรียน

3. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 18) ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนโดยยึดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล 5 เป้าหมาย ตามที่ได้ตั้งไว้แต่เริ่มโครงการเมื่อปี พ.ศ.2555 คือ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

กิริณา สังข์เสวก (2554) ได้อธิบายถึงการดำเนินการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลจะมุ่งพัฒนา 5 ด้าน คือ

1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยนำจุดเด่นจากหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP) International English Program (IEP) หรือ International Baccalaureate (IB) หลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทางนำมาปรับหลักสูตรให้เข้มข้นเทียบเคียงกับสากล

2) พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษภายในปี2555

3) พัฒนาครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ 2 และครูผู้สอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ - วิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน

4) พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา

5) พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 7) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการระบบคุณภาพ ว่าเป็นการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ มีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 7 หมวด คือ

- 1) การนำองค์กร (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)
- 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลลัพธ์ (Performance Results)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ
 - กลุ่มการนำองค์กร คือ หมวดหนึ่ง การนำองค์กร หมวดสอง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวดสาม การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - กลุ่มปฏิบัติการ คือ หมวดห้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดหก การจัดการกระบวนการ
 - กลุ่มพื้นฐานระบบ คือ หมวดสี่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวดเจ็ด ผลลัพธ์การดำเนินการ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ
 - มิติด้านประสิทธิผล
 - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - มิติด้านการพัฒนาองค์กร

3. ข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตั้งอยู่ เลขที่ 85 หมู่ 5 ถนนรัตนาธิเบศร์ ตำบลโพธิ์ไทร อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 มีพื้นที่ครอบคลุม 2 จังหวัด ดังนี้

1) จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนนทบุรี อำเภอปากเกร็ด อำเภอ บางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภอไทรน้อยและอำเภอบางบัวทอง มีหน้าที่ รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 16 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอ ภาชี อำเภออุทัย อำเภอวังน้อย อำเภอมหาราช อำเภอบางปะอิน อำเภอ บางไทร อำเภอท่าเรือ อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางซ้าย อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล อำเภอนครหลวง อำเภอเสนา อำเภอบางปะหัน และอำเภอบ้านแพรก มีหน้าที่ มีหน้าที่ รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระบุเจตนารมณ์ของ การใช้หลักสูตรที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากลไว้ว่า “เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมี ศักยภาพในการแข่งขัน และร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก” จุดหมาย กำหนดไว้ว่า มีความรู้อันเป็นสากล และมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมือง ไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551: 15)

นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ การบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล

พันธกิจ แนวทางในการดำเนินงานคือ พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการบริหารจัดการ การศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกรักษ์ สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพ และมีความสามารถตามมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ คือ 1) สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน 2) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพ และพัฒนาสู่สากล 3) ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพ 4) ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารงานได้ตามมาตรฐาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนกลยุทธ์ 6) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทาง เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ 7) ปลุกฝังคุณธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด 8) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง 9) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 10) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทาง เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ 2) ปลุกฝังคุณธรรม ความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด 3) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ O-NET เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2) ส่งเสริมศักยภาพด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ICT สู่ประชาคมอาเซียนและพลโลก 3) มีความรักชาติและคุณลักษณะอันพึงประสงค์วิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 และสถานศึกษา ผ่านการประเมินคุณภาพตาม เกณฑ์มาตรฐาน

จากมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีโรงเรียนที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 (2557 : 7) ดังตารางที่ 2.2 ตารางที่ 2.2 รายชื่อโรงเรียนมาตรฐานสากลและโครงการที่รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	โรงเรียนมาตรฐานสากล	โครงการที่รับผิดชอบ
โครงการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สู่ความเป็นเลิศ ผู้รับผิดชอบกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการ จัดการศึกษา	1. อยุธยาวิทยาลัย	พัฒนาระบบบริหารและการ จัด การ เรียบ การ สอน วิทยาศาสตร์สู่มาตรฐานสากล
	2. จอมสุรางค์อุปถัมภ์	อบรมพัฒนาภาษาเพื่อการ สื่อสารสู่อาเซียน
	3. บางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑”	ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนวิชาคณิตศาสตร์
	4. ท่าเรือ “นิตยานุกูล”	พัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ อาชีพและเทคโนโลยี
	5. เสนา “เสนาประสิทธิ์”	พัฒนาครุศิลป์และสร้าง นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพ ทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 อยู่ในกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ซึ่งได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัด และ มอบหมายให้โรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 5 โรงเรียนรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.2 ส่งผล ให้ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นเขตพื้นที่ 10 อันดับแรกที่มีผลการทดสอบระดับชาติขั้น พื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2556 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ และผ่านการประเมินคุณภาพตาม เกณฑ์มาตรฐาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรพิมล ชินภักดี (2546: 87-88) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษา สถานภาพของโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

บุญศรี ไชยบุตรดี (2546: 97-101) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาคือจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและใหม่อยู่เสมอ สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

ปราณี เอื้อศิลามงคล (2547: 59) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอมะนังจังหวัดระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

ทัศนีย์ สุวรรณภา (2547: 102-103) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ

สมชาย สุขผึ้ง (2547: 79) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลำดับ

อารีย์ พูลมา (2547: 84-86) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาและมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

วิระ รักษามิตร (2548: 95-97) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิด สอนช่วงชั้นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี ปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการ กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการกำหนด ผลผลิตหลักตามลำดับ

ประคอง บุญสร้าง (2549: 71) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมี ปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาและ ด้านการ กำหนดทิศทางสถานศึกษา ตามลำดับ

ธวัชชัย บำรุงยศ (2550: 53-55) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในศูนย์ เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีการปฏิบัติตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการศึกษา สภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการจัดวางทิศทางขององค์กร และด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

วิโรจน์ พลพันธ์ (2551: 103-105) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าทุกด้านคือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้านการประเมินสภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดวางทิศทาง ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการยกย่องและตรวจสอบทบทวน แผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนปัญหาในการ วางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้นก็อยู่ในระดับ ปานกลางเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาใน การวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน (เล็ก กลาง ใหญ่) มีระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน และ จากการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ควรจัดทำฐานข้อมูลและระบบ

สารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันที่สุด ควรยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์

มนู เมืองมุงคุณ (2552: 65) ได้ศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการดำเนินการตามแผน ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ตามลำดับ และให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ ควรกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ได้แก่ บุคลากรและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ได้แก่ ควรกำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและรายงาน ได้แก่ ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

วรรณ สุภาพุฒ (2553: 85) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารัตถ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

หยดฟ้า ราชนณี (2554: 55) ได้ศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลโดยระหว่างดำเนินการผู้อำนวยการโรงเรียนอาจประสบปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นแตกต่างกัน เช่น สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือคณะทำงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในบทนี้จะกล่าวถึง วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่อยู่ในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 5 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ๆ ละ 22 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอนได้แก่ หัวหน้าแผนงานโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระฯ รวมประชากรทั้ง 5 โรงเรียน จำนวน 110 คน

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้างาน นโยบาย และแผน	หัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้	เจ้าหน้าที่ แผนงาน กลุ่มสาระฯ	รวม
โรงเรียนที่ 1	1	4	1	8	8	22
โรงเรียนที่ 2	1	4	1	8	8	22
โรงเรียนที่ 3	1	4	1	8	8	22
โรงเรียนที่ 4	1	4	1	8	8	22
โรงเรียนที่ 5	1	4	1	8	8	22
รวม	5	20	5	40	40	110

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษาจาก ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกำหนดขอบเขตจากการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และ ครูผู้สอน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 7 ข้อ
2. ด้านการประเมินสถานภาพ จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการจัดวางทิศทาง จำนวน 9 ข้อ
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยใช้เกณฑ์ กำหนดน้ำหนักคะแนน และมาตราส่วนประเมินค่าจัดลำดับ 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's Scale อ้างในบุญชม ศรีสะอาด , 2553 : 102) ดังนี้

- | | | |
|------------|---------|--------------------------------|
| ระดับที่ 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด |
| ระดับที่ 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับ น้อย |
| ระดับที่ 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง |
| ระดับที่ 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับ มาก |
| ระดับที่ 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อเสนอแนะแนวทาง เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด และแบบปลายปิดแบบมีโครงสร้าง ซึ่งสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ จำนวน 8 ข้อ

2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ศึกษาจากทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการทำแผนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน เพื่อเก็บรวบรวมเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม

2.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบแก้ไข

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบเพื่อพิจารณาความตรงในเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of items-objective congruence : IOC) ที่คำนวณได้มากกว่า 0.50

2.2.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระพิจารณาอีกครั้ง เพื่อให้ความเห็นชอบนำมาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปทดลอง (tryout) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ 0.86

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยนำไปส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตัวเอง

3.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน 2558 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมแบบสอบถามมาได้แล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการหาความถี่ และร้อยละ

วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ระดับปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (ประยูร อาษานาม, 2544 :167)

4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับปฏิบัติการ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 เสนอแนวทาง เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการหาความถี่ และร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากร
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
N	แทน	จำนวนประชากร

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน

ตอนที่ 4 เสนอแนวทาง ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	50	45.45
หญิง	60	54.55
รวม	110	100
2. อายุ		
21 – 30 ปี	2	1.82
31 – 40 ปี	19	17.27
41 – 50 ปี	32	29.10
51 ปีขึ้นไป	57	51.81
รวม	110	100
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	72	65.45
ปริญญาโท	38	34.55
ปริญญาเอก	-	-
รวม	110	100
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1 – 5 ปี	1	0.91
6 – 10 ปี	20	18.18
11 ปีขึ้นไป	89	80.91
รวม	110	100
5. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	5	4.55
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	20	18.18
หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน	5	4.55
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	40	36.36
เจ้าหน้าที่แผนงานฝ่าย/กลุ่มสาระฯ	40	36.36
รวม	110	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.55 เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 45.45 เมื่อจำแนกตามอายุผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.81 มีอายุ 41 – 51 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.10 มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.27 และมีอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.82 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 65.45 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 34.55 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80.91 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.18 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.91 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 36.36 และเป็นเจ้าหน้าที่แผนงานฝ่าย/กลุ่มสาระฯ คิดเป็นร้อยละ 36.36 เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.18 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.55 เป็นหัวหน้างานนโยบายและแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 4.55

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิเคราะห์ในตอนนี้อยู่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการประเมินสถานการณ์ ด้านการจัดวางทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.2 - 4.36

โดยผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.2 - 4.8 เป็นของโรงเรียนที่ 1

ตารางที่ 4.9 - 4.15 เป็นของโรงเรียนที่ 2

ตารางที่ 4.16 - 4.22 เป็นของโรงเรียนที่ 3

ตารางที่ 4.23 - 4.29 เป็นของโรงเรียนที่ 4

ตารางที่ 4.30 - 4.36 เป็นของโรงเรียนที่ 5

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.24	0.81	มาก
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	4.03	0.59	มาก
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	4.04	0.85	มาก
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.94	0.83	มาก
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.90	0.87	มาก
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.65	0.90	มาก
เฉลี่ยรวม	3.97	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\mu = 4.24$) รองลงมา คือ ด้านการจัดวางทิศทาง ($\mu = 4.04$) และ ด้านการประเมินสถานภาพ ($\mu = 4.03$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.94$) ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.90$) และด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.65$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 1

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	4.14	1.04	มาก
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบ สารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	4.05	0.79	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค	4.50	0.67	มาก
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน	4.45	0.74	มาก
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน	4.32	0.78	มาก
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อ พิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	4.23	0.75	มาก
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	4.00	0.82	มาก
เฉลี่ยรวม	4.24	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.24$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ($\mu = 4.50$) รองลงมา คือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\mu = 4.45$) และ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน ($\mu = 4.32$) และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการ สถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง ($\mu = 4.23$) มีการศึกษา

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\mu = 4.14$) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\mu = 4.05$) และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.00$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 1

ด้านการประเมินสถานภาพ	μ	σ	ระดับ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.05	0.58	มาก
2. การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน	4.09	0.53	มาก
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.18	0.50	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี	4.14	0.56	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	4.05	0.58	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	4.00	0.62	มาก
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน	3.68	0.72	มาก
เฉลี่ยรวม	4.03	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.03$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการประเมินสถานภาพ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.18$) รองลงมา คือ ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี ($\mu = 4.14$) การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.05$) และ ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ($\mu = 4.05$) จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมิน สถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\mu = 4.00$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\mu = 3.68$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 1

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	4.18	0.80	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.09	0.97	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	3.95	0.58	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.09	1.02	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลต่อสังคม	3.95	0.58	มาก
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	4.27	0.94	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้	4.05	1.00	มาก
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.14	0.89	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงานข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน	3.64	0.73	มาก
เฉลี่ยรวม	4.04	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจัดวางทิศทาง อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.27$) รองลงมา คือ กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.18$) กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\mu = 4.14$) นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) และกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ (μ

= 4.09) กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.05$) กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.95$) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม ($\mu = 3.95$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\mu = 3.64$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม อบรม ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	3.77	0.92	มาก
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำ แก่คณะทำงาน	3.68	0.99	มาก
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	4.09	0.53	มาก
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	3.82	0.96	มาก
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	4.23	0.53	มาก
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	3.68	1.09	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	3.95	0.58	มาก
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผล ต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	3.91	0.61	มาก
เฉลี่ยรวม	3.94	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ ($\mu = 4.23$) รองลงมา คือ ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.09$) กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่มขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 3.95$) และ จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ($\mu = 3.91$) และหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.82$) จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ศึกษานที่เกี่ยวข้อกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.77$) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ($\mu = 3.68$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\mu = 3.68$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	4.00	0.93	มาก
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.91	1.02	มาก
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.14	0.83	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.68	0.78	มาก
5. นำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	3.95	0.84	มาก
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	3.73	0.83	มาก
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายใน โรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	3.86	0.89	มาก
เฉลี่ยรวม	3.90	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวมพบว่า มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\mu = 4.14$) รองลงมา คือ ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่าง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.00$) และนำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง ($\mu = 3.95$) ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\mu = 3.91$) เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง ($\mu = 3.86$) และ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\mu = 3.73$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการ

อยู่ในระดับน้อยสุด คือ ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\mu = 3.68$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์	3.73	0.98	มาก
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ	3.68	0.89	มาก
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	3.59	0.80	มาก
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม	3.64	1.00	มาก
5. นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน	3.64	0.90	มาก
เฉลี่ยรวม	3.65	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 1 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 3.73$) รองลงมา คือ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และนักเรียนได้รับทราบ ($\mu = 3.68$) และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม ($\mu = 3.64$) และ นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน ($\mu = 3.64$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\mu = 3.59$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.13	0.76	มาก
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	3.81	0.92	มาก
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	4.15	0.82	มาก
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.96	0.84	มาก
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.33	0.89	ปานกลาง
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.52	0.81	มาก
เฉลี่ยรวม	3.82	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดวางทิศทาง ($\mu = 4.15$) รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\mu = 4.13$) และ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.96$) ด้านการประเมินสถานภาพ ($\mu = 3.81$) ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.52$) และด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.33$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 2

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	4.27	0.83	มาก
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	4.09	0.81	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค	4.36	0.73	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	4.32	0.65	มาก
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	4.05	0.72	มาก
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	3.91	0.92	มาก
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	3.91	0.61	มาก
เฉลี่ยรวม	4.13	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.13$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ($\mu = 4.36$) รองลงมา คือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\mu = 4.32$) และมีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และการศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\mu = 4.27$) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ($\mu = 4.05$) และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง ($\mu = 3.91$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.91$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 2

ด้านการประเมินสถานภาพ	μ	σ	ระดับ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.91	1.02	มาก
2. การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน	3.77	0.81	มาก
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.55	0.96	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี	4.14	0.83	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	3.73	0.94	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	3.59	0.96	มาก
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน	3.95	0.84	มาก
เฉลี่ยรวม	3.81	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.81$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการประเมินสถานภาพอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน

ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี ($\mu = 4.14$) รองลงมา คือ นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\mu = 3.95$) จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.91$) การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ($\mu = 3.77$) และ ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ($\mu = 3.73$) จัดหาเอกสาร คู่มือแนวทางปฏิบัติในการประเมิน สถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\mu = 3.59$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.55$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 2

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	4.09	0.97	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.69	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.14	0.89	มาก
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.09	0.92	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม	4.23	0.81	มาก
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณะชนหรือบุคคลทั่วไป	4.50	0.67	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	4.14	0.71	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.23	0.87	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับ คณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน	3.95	0.84	มาก
เฉลี่ยรวม	4.15	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.15$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจัดวางทิศทางอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.50$) รองลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อสังคม ($\mu = 4.23$) กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\mu = 4.23$) กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.14$) กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.14$) นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.00$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\mu = 3.95$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ศึกษานที่ เกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์	3.27	0.88	ปานกลาง
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ใน การกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำ แก่คณะทำงาน	3.55	0.86	มาก
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	3.82	0.59	มาก
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และ ความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนด กลยุทธ์	3.91	0.87	มาก
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	4.09	0.68	มาก
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	3.82	0.91	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการ เพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	3.91	0.87	มาก
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผล ต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	4.05	0.72	มาก
เฉลี่ยรวม	3.96	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ ($\mu = 4.09$) รองลงมาคือ จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ($\mu = 4.05$) และหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.91$) และ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้น

การเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 3.91$) และทบทวนตรวจสอบ ประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.82$) และ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\mu = 3.82$) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ($\mu = 3.55$) ส่วนข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลางมีเพียงข้อเดียว ได้แก่ จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดูงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.27$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่าง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	3.27	0.83	ปานกลาง
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.14	0.89	ปานกลาง
3. จัดทำเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติ ในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.73	0.70	มาก
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.18	0.91	ปานกลาง
5. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	3.41	1.10	ปานกลาง
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	3.23	0.87	ปานกลาง
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายใน โรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	3.36	0.90	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.33	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยก ร้างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\mu = 3.73$) และ ข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ นำ ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง ($\mu = 3.41$) และเผยแพร่ แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดย ทัวถึง ($\mu = 3.36$) ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยก ร้าง และการตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.27$) และ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\mu = 3.23$) และ ร่วมกับคณะทำงาน ยก ร้างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\mu = 3.18$) และให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยก ร้างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้ อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\mu = 3.14$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	3.64	0.90	มาก
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของ โรงเรียนให้ ครู - อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ	3.73	0.77	มาก
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	3.55	0.86	มาก
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่ หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม	3.32	0.65	ปานกลาง
5. นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ ในวารสารของโรงเรียน	3.36	0.85	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.52	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 2 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ ($\mu = 3.73$) และ ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 3.64$) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม ($\mu = 3.55$) ส่วนข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 3.36$) และ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\mu = 3.32$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.08	0.79	มาก
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	4.02	0.92	มาก
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	4.17	0.85	มาก
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.07	0.84	มาก
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.84	0.92	มาก
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.88	0.94	มาก
เฉลี่ยรวม	4.02	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.02$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดวางทิศทาง ($\mu = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\mu = 4.08$) และ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.07$) ด้านการประเมินสถานภาพ ($\mu = 4.02$) ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผน

กลยุทธ์ ($\mu = 3.88$) และด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.84$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 3

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	3.82	0.66	มาก
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบ สารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	4.09	0.61	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค	4.14	0.64	มาก
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและ จุดอ่อน	4.23	0.69	มาก
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน	4.14	0.83	มาก
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อ พิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	4.09	1.02	มาก
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	4.05	1.00	มาก
เฉลี่ยรวม	4.08	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุก ข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\mu = 4.23$) รองลงมา คือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการ วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ($\mu = 4.14$) และ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน ($\mu = 4.14$) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

เกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง ($\mu = 4.09$) จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.05$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\mu = 3.82$)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 3

ด้านการประเมินสถานภาพ	μ	σ	ระดับ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.73	0.77	มาก
2. การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน	4.27	0.83	มาก
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.00	1.15	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหารและผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี	4.14	0.64	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	3.86	0.71	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	4.18	0.96	มาก
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.95	1.21	มาก
เฉลี่ยรวม	4.02	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.02$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการประเมินสถานภาพอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ($\mu = 4.27$) รองลงมา คือ จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมิน สถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\mu = 4.18$) ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายด้านการบริหาร และผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี ($\mu = 4.14$) และนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.00$) และนำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\mu = 3.95$) ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ($\mu = 3.86$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.73$)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 3

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	4.32	0.78	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	4.36	0.73	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.18	0.96	มาก
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.14	0.94	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลต่อสังคม	4.00	0.53	มาก
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	4.36	0.79	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้	4.14	0.99	มาก
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.27	0.94	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน	3.73	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม	4.17	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจัดวางทิศทางอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.36$) รองลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยพิจารณาถึง

ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณะหรือบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.36$) กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.32$) กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\mu = 4.27$) กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.18$) และกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.14$) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อสังคม ($\mu = 4.00$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวนเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\mu = 3.73$)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม อบรม ที่เกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์	4.00	1.15	มาก
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ใน การกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน	3.91	1.27	มาก
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	3.82	0.66	มาก
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่	4.05	0.65	มาก
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	4.23	0.69	มาก
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	4.05	0.65	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่มขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	4.05	0.58	มาก
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	4.36	0.79	มาก
เฉลี่ยรวม	4.07	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ($\mu = 4.36$) รองลงมา คือ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ ($\mu = 4.23$) หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.05$) และ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\mu = 4.05$) และกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 4.05$) จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ศึกษานที่เกี่ยวข้อกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.00$) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ($\mu = 3.91$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.82$)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่าง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	3.68	0.84	มาก
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.59	0.96	มาก
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติ ในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.77	0.75	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.86	0.77	มาก
5. นำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	4.32	0.84	มาก
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	3.55	1.01	มาก
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	4.09	1.06	มาก
เฉลี่ยรวม	3.84	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.84$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ นำข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ($\mu = 4.32$) รองลงมา คือ เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง ($\mu = 4.09$) และ ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\mu = 3.86$) จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\mu = 3.77$) และให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\mu = 3.59$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\mu = 3.55$)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	1.15	มาก
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ	4.14	1.04	มาก
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	3.82	0.85	มาก
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม	3.77	0.69	มาก
5. นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน	3.68	0.89	มาก
เฉลี่ยรวม	3.88	0.94	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 3 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ ($\mu = 4.14$) รองลงมา คือ ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.00$) ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\mu = 3.82$) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม ($\mu = 3.77$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน ($\mu = 3.68$)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.10	0.81	มาก
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	4.01	0.87	มาก
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	4.05	0.88	มาก
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.91	0.87	มาก
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.62	0.98	มาก
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.71	0.91	มาก
เฉลี่ยรวม	3.91	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\mu = 4.10$) รองลงมา คือ ด้านการจัดวางทิศทาง ($\mu = 4.05$) และ ด้านการประเมินสถานภาพ ($\mu = 4.01$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.91$) ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.71$) และด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.62$)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 4

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	3.55	0.91	มาก
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	3.68	0.89	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค	4.09	0.53	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	4.41	0.59	มาก
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	4.27	0.55	มาก
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	4.64	0.58	มากที่สุด
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	4.05	1.00	มาก
เฉลี่ยรวม	4.10	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง ($\mu = 4.64$) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\mu = 4.41$) รองลงมา คือ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ($\mu = 4.27$) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ($\mu = 4.09$) และ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.05$) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\mu = 3.68$) และมีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\mu = 3.55$)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 4

ด้านการประเมินสถานภาพ	μ	σ	ระดับ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	3.86	0.56	มาก
2. การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน	4.27	0.77	มาก
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและ ภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.14	0.89	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน	3.73	1.20	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	3.77	0.61	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	4.18	0.85	มาก
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.09	0.97	มาก
เฉลี่ยรวม	4.01	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการประเมินสถานภาพอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ($\mu = 4.27$) รองลงมา คือ จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\mu = 4.18$) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.14$) และนำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

มาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\mu = 4.09$) ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ($\mu = 3.77$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ประเมินสมรรถนะเชิงเด่น และเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี ($\mu = 3.73$)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 4

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	3.95	1.09	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.14	0.94	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.23	0.81	มาก
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.41	0.59	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม	3.82	0.59	มาก
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณะชนหรือบุคคลทั่วไป	4.14	0.89	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้	4.18	0.85	มาก
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.18	0.91	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน	3.41	0.85	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	4.05	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจัดวางทิศทางอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.41$) รองลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.23$) กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.18$) และ กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\mu = 4.18$) นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.14$) และ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.14$) กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.95$) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อสังคม ($\mu = 3.82$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\mu = 3.41$)

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม อบรม ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	4.09	1.06	มาก
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน	3.91	1.23	มาก
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	3.55	0.91	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่	3.77	0.61	มาก
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	3.86	0.71	มาก
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	3.68	0.84	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่มขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	4.05	0.58	มาก
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	4.18	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม	3.91	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ($\mu = 4.18$) รองลงมา คือ จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.09$) กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 4.05$) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำแก่คณะทำงาน ($\mu = 3.91$) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ ($\mu = 3.86$) และหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.77$) กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\mu = 3.68$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.55$)

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	3.50	1.01	ปานกลาง
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.64	0.85	มาก
3. จัดทำเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.86	0.71	มาก
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.36	0.90	ปานกลาง
5. นำข้อมูลวิเคราะห์ที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	3.59	1.30	มาก
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	3.32	0.95	ปานกลาง
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	4.05	1.00	มาก
เฉลี่ยรวม	3.62	0.98	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.62$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง ($\mu = 4.05$) รองลงมา คือ จัดทำเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผน กลยุทธ์ แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถ

นำไปปฏิบัติได้ ($\mu = 3.86$) และ ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวน แผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\mu = 3.64$) และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง ($\mu = 3.59$) ข้อที่มีระดับ ปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ และ ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่าง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.50$) และ ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครง แผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\mu = 3.36$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย สุด คือตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุง แก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\mu = 3.32$)

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ โรงเรียน	4.23	0.81	มาก
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของ โรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ	3.86	1.13	มาก
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	3.45	0.86	ปานกลาง
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่ หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม	3.45	0.80	ปานกลาง
5. นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ ในวารสารของโรงเรียน	3.55	0.74	มาก
เฉลี่ยรวม	3.71	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 4 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.71$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ดำเนินการให้คณะกรรมการ

สถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.23$) รองลงมา คือ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และนักเรียนได้รับทราบ ($\mu = 3.86$) และนำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน ($\mu = 3.55$) ส่วนข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม ($\mu = 3.45$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\mu = 3.45$)

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

ด้าน	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.05	0.84	มาก
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	4.05	0.64	มาก
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	3.98	0.68	มาก
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.93	0.69	มาก
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.67	0.80	มาก
6. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.66	0.82	มาก
เฉลี่ยรวม	3.90	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\mu = 4.05$) และ ด้านการประเมินสถานภาพ ($\mu = 4.05$) รองลงมา คือ ด้านการจัดวางทิศทาง ($\mu = 3.98$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.93$) ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.67$) และด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.66$)

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 5

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	μ	σ	ระดับ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	3.55	1.14	มาก
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบ สารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	3.82	0.80	มาก
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค	4.09	0.61	มาก
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน	4.41	0.73	มาก
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน	4.36	0.73	มาก
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อ พิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	4.32	0.72	มาก
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	3.77	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม	4.05	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุก ข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\mu = 4.41$) รองลงมา คือ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ($\mu = 4.36$) และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ ตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง ($\mu = 4.32$) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ($\mu = 4.09$) และ รวบรวม

ข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน ($\mu = 3.82$) และ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.77$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจสังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ($\mu = 4.55$)

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 5

ด้านการประเมินสถานภาพ	μ	σ	ระดับ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.00	0.53	มาก
2. การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน	4.09	0.61	มาก
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน	4.14	0.64	มาก
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหารและ ผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี	4.32	0.72	มาก
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	4.00	0.53	มาก
6. จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	3.77	0.75	มาก
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน	4.00	0.62	มาก
เฉลี่ยรวม	4.05	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการประเมินสถานภาพอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี ($\mu = 4.32$) รองลงมา คือ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.14$) การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.00$) ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ($\mu = 4.00$) และนำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\mu = 4.00$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม ($\mu = 3.77$)

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 5

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามสถานภาพโรงเรียน	3.86	0.83	มาก
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.05	0.65	มาก
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	4.09	0.61	มาก
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.09	0.61	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลต่อสังคม	4.00	0.62	มาก

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ด้านการจัดวางทิศทาง	μ	σ	ระดับ
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึง ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	4.09	0.61	มาก
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธ กิจที่ได้กำหนดไว้	4.14	0.64	มาก
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมี ระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของ โรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	3.82	0.80	มาก
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบ ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน	3.73	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม	3.98	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.98$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจัดวางทิศทางอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.14$) รองลงมา คือกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\mu = 4.09$) และกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.09$) นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 4.05$) และกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อสังคม ($\mu = 4.00$) กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสภาพของโรงเรียน ($\mu = 3.86$) กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\mu = 3.82$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน ($\mu = 3.73$)

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดูงาน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	4.00	0.62	มาก
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ใน การ กำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำ แก่คณะทำงาน	3.95	0.65	มาก
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทาง ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนดกลยุทธ์	3.73	0.77	มาก
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และ ความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการกำหนด	3.91	0.75	มาก
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และ จุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	4.05	0.58	มาก
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับ องค์กรกลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	3.77	0.75	มาก
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการ เพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	4.09	0.61	มาก
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผล ต่อ นักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	3.82	0.80	มาก
เฉลี่ยรวม	3.93	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.34 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ และ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 4.09$) รองลงมา คือ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ ($\mu = 4.05$) จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดูงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 4.00$) และหาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ

กำหนดกลยุทธ์ ($\mu = 3.91$) จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ($\mu = 3.82$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ($\mu = 3.77$)

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	3.77	0.81	มาก
2. ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.86	0.71	มาก
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.59	0.80	มาก
4. ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.59	0.80	มาก
5. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง	3.64	0.85	มาก
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง	3.55	0.80	มาก
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง	3.68	0.89	มาก
เฉลี่ยรวม	3.67	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.35 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ ($\mu = 3.86$) รองลงมา คือ ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่าง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.77$) เผยแพร่แผน กลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง ($\mu = 3.68$) นำข้อมูลวิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับเค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง ($\mu = 3.64$) ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน ($\mu = 3.59$) จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\mu = 3.59$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง ($\mu = 3.55$)



ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์
ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	μ	σ	ระดับ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ โรงเรียน	3.95	0.79	มาก
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของ โรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ	3.64	0.85	มาก
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	3.59	0.80	มาก
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่ หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม	3.59	0.80	มาก
5. นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ใน วารสารของโรงเรียน	3.55	0.86	มาก
เฉลี่ยรวม	3.66	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.36 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ 5 ในภาพรวมพบว่ามีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.66$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ดำเนินการให้คณะกรรมการ สถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\mu = 3.95$) รองลงมา คือ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้รับทราบ ($\mu = 3.64$) ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ ($\mu = 3.59$) และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและใน โอกาสที่เหมาะสม ($\mu = 3.59$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ นำผลการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน ($\mu = 3.55$)

**ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน**

การวิเคราะห์ในตอนนี้ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 การวิเคราะห์ผล
การวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านจำแนกตามโรงเรียน

รายการ	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		รวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	4.24	0.81	4.13	0.76	4.08	0.79	4.10	0.81	4.05	0.84	4.12	0.80
2. ด้านการประเมินสถานภาพ	4.03	0.59	3.81	0.92	4.02	0.92	4.01	0.87	4.05	0.64	3.98	0.80
3. ด้านการจัดวางทิศทาง	4.04	0.85	4.15	0.82	4.17	0.85	4.05	0.88	3.98	0.68	4.08	0.82
4. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.94	0.83	3.96	0.84	4.07	0.84	3.91	0.87	3.93	0.69	3.96	0.82
5. ด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	3.90	0.87	3.33	0.89	3.84	0.92	3.62	0.98	3.67	0.80	3.67	0.92
6. ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	3.65	0.90	3.52	0.81	3.88	0.94	3.71	0.91	3.66	0.82	3.67	0.88
เฉลี่ยรวม	3.97	0.82	3.82	0.89	4.02	0.88	3.91	0.90	3.90	0.76	3.92	0.85

จากตารางที่ 4.37 เมื่อเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการ
เกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
ยกเว้นโรงเรียนที่ 2 ซึ่งมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลางในด้านการตรวจสอบ ทบทวน
ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาจากการให้ข้อเสนอแนะของโรงเรียนที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ปาน
กลางจะพบว่า สาเหตุที่ทำให้ ระดับปฏิบัติการในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง คือ ครูผู้สอนยังขาด
ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งคู่มือ เอกสารที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ

กลยุทธ์ก็ยังมีน้อย ควรจัดให้มีการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้คณะทำงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

โรงเรียนที่มีระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์สูงสุดคือ โรงเรียนที่ 3 ซึ่งมีการปฏิบัติการในด้านการจัดวางทิศทางมากที่สุด คณะทำงานในด้านการจัดทำกลยุทธ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน

ส่วนด้านที่มีระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์สูงสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งโรงเรียนที่ 1 นั้นมีระดับปฏิบัติการในด้านนี้มากที่สุด โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดทำกลยุทธ์

ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (n = 110)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา ในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น	4.14	1.04	4.27	0.83	3.82	0.66	3.55	0.91	3.55	1.14	3.86	0.96
2. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน	4.05	0.79	4.09	0.81	4.09	0.61	3.68	0.89	3.82	0.80	3.95	0.79
3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค	4.50	0.67	4.36	0.73	4.14	0.64	4.09	0.53	4.09	0.61	4.24	0.65
4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	4.45	0.74	4.32	0.65	4.23	0.69	4.41	0.59	4.41	0.73	4.36	0.67
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน	4.32	0.78	4.05	0.72	4.14	0.83	4.27	0.55	4.36	0.73	4.23	0.73

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
6. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง	4.23	0.75	3.91	0.92	4.09	1.02	4.64	0.58	4.32	0.72	4.24	0.83
7. จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์	4.00	0.82	3.91	0.61	4.05	1.00	4.05	1.00	3.77	0.75	3.95	0.84
เฉลี่ยรวม	4.24	0.81	4.13	0.76	4.08	0.79	4.10	0.81	4.05	0.84	4.12	0.80

จากตารางที่ 4.38 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน รองลงมา คือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และ นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น

ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการประเมินสถานภาพ (n = 110)

ด้านการประเมินสถานภาพ	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อ ดำเนินการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน	4.05	0.58	3.91	1.02	3.73	0.77	3.86	0.56	4.00	0.53	3.91	0.71
2. การกำหนดความสำคัญประเด็น ตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน และภายนอกของโรงเรียน	4.09	0.53	3.77	0.81	4.27	0.83	4.27	0.77	4.09	0.61	4.10	0.73
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน ที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมิน สถานภาพของโรงเรียน	4.18	0.50	3.55	0.96	4.00	1.15	4.14	0.89	4.14	0.64	4.00	0.88
4. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและ เชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณา จากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพ แวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง และ นโยบายด้านการบริหารและ ผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหาร จัดการทั้งปี	4.14	0.56	4.14	0.83	4.14	0.64	3.73	1.20	4.32	0.72	4.09	0.83
5. ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มี ศักยภาพในการประเมินสถานภาพ ของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้ คำแนะนำ	4.05	0.58	3.73	0.94	3.86	0.71	3.77	0.61	4.00	0.53	3.88	0.69

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

ด้านการประเมินสถานภาพ	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
6. จัดทำเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติ ในการประเมินสถานภาพของ โรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษา ทำความเข้าใจเพิ่มเติม	4.00	0.62	3.59	0.96	4.18	0.96	4.18	0.85	3.77	0.75	3.95	0.85
7. นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในมาพิจารณา ประเมินสถานภาพของโรงเรียนใน ปัจจุบัน	3.68	0.72	3.95	0.84	3.95	1.21	4.09	0.97	4.00	0.62	3.94	0.89
เฉลี่ยรวม	4.03	0.59	3.81	0.92	4.02	0.92	4.01	0.87	4.05	0.64	3.98	0.80

จากตารางที่ 4.39 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินสถานภาพ ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัดของ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน รองลงมา คือ ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิง ด้อยของโรงเรียนโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้าน โครงสร้างและ นโยบายด้านการบริหาร และผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด ขอความร่วมมือจาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมา เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดวางทิศทาง (n = 110)

ด้านการจัดวางทิศทาง	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน	4.18	0.80	4.09	0.97	4.32	0.78	3.95	1.09	3.86	0.83	4.08	0.90
2. นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก และ ภายใน มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.09	0.97	4.00	0.69	4.36	0.73	4.14	0.94	4.05	0.65	4.13	0.80
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิด ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน	3.95	0.58	4.14	0.89	4.18	0.96	4.23	0.81	4.09	0.61	4.12	0.77
4. กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.09	1.02	4.09	0.92	4.14	0.94	4.41	0.59	4.09	0.61	4.16	0.83
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของ โรงเรียน โดยพิจารณาถึงความ คาดหวังของการดำเนินการจัด การศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผล ต่อสังคม	3.95	0.58	4.23	0.81	4.00	0.53	3.82	0.59	4.00	0.62	4.00	0.64
6. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของ โรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือ เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของ สาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป	4.27	0.94	4.50	0.67	4.36	0.79	4.14	0.89	4.09	0.61	4.27	0.79

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ด้านการจัดวางทิศทาง	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
7. กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้	4.05	1.00	4.14	0.71	4.14	0.99	4.18	0.85	4.14	0.64	4.13	0.84
8. กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะ เจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.14	0.89	4.23	0.87	4.27	0.94	4.18	0.91	3.82	0.80	4.13	0.88
9. ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับ คณะทำงานข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน	3.64	0.73	3.95	0.84	3.73	0.83	3.41	0.85	3.73	0.70	3.69	0.80
เฉลี่ยรวม	4.04	0.85	4.15	0.82	4.17	0.85	4.05	0.88	3.98	0.68	4.08	0.82

จากตารางที่ 4.40 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดวางทิศทางในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป รองลงมา คือ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงานข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไขกับคณะทำงาน

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (n = 110)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ดูงานที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดกลยุทธ์	3.77	0.92	3.27	0.88	4.00	1.15	4.09	1.06	4.00	0.62	3.83	0.98
2. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มี ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำ แก่คณะทำงาน	3.68	0.99	3.55	0.86	3.91	1.27	3.91	1.23	3.95	0.65	3.80	1.02
3. ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของ โรงเรียนที่กำหนดไว้	4.09	0.53	3.82	0.59	3.82	0.66	3.55	0.91	3.73	0.77	3.80	0.71
4. หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่น ที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถ ของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์	3.82	0.96	3.91	0.87	4.05	0.65	3.77	0.61	3.91	0.75	3.89	0.77
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของ โรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์	4.23	0.53	4.09	0.68	4.23	0.69	3.86	0.71	4.05	0.58	4.09	0.64
6. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของ โรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการ	3.68	1.09	3.82	0.91	4.05	0.65	3.68	0.84	3.77	0.75	3.79	0.85
7. กำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ของ โรงเรียนโดยเน้นการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงาน ของโรงเรียน	3.95	0.58	3.91	0.87	4.05	0.58	4.05	0.58	4.09	0.61	4.01	0.64
8. จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มี จุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	3.91	0.61	4.05	0.72	4.36	0.79	4.18	0.85	3.82	0.80	4.06	0.77
เฉลี่ยรวม	3.94	0.83	3.96	0.84	4.07	0.84	3.91	0.87	3.93	0.69	3.96	0.82

จากตารางที่ 4.41 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์ รองลงมา คือ จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ (n = 110)

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ชี้แจงให้คณะกรรมการตระหนักถึงความสำคัญของการยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์	4.00	0.93	3.27	0.83	3.68	0.84	3.50	1.01	3.77	0.81	3.65	0.90
2. ให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ	3.91	1.02	3.14	0.89	3.59	0.96	3.64	0.85	3.86	0.71	3.63	0.92
3. จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการ โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.14	0.83	3.73	0.70	3.77	0.75	3.86	0.71	3.59	0.80	3.82	0.77
4. ร่วมกับคณะกรรมการ ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน	3.68	0.78	3.18	0.91	3.86	0.77	3.36	0.90	3.59	0.80	3.54	0.85

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์	โรงเรียน											
	1		2		3		4		5		เฉลี่ยรวม	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
5. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จาก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมา เปรียบเทียบกับเค้าโครงแผน กลยุทธ์อีกครั้ง	3.95	0.84	3.41	1.10	4.32	0.84	3.59	1.30	3.64	0.85	3.78	1.04
6. ตรวจสอบทบทวนกระบวนการ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการ มาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่ จำเป็นต้องปรับปรุง	3.73	0.83	3.23	0.87	3.55	1.01	3.32	0.95	3.55	0.80	3.47	0.90
7. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและ คณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ โดยทั่วถึง	3.86	0.89	3.36	0.90	4.09	1.06	4.05	1.00	3.68	0.89	3.81	0.97
เฉลี่ยรวม	3.90	0.87	3.33	0.89	3.84	0.92	3.62	0.98	3.67	0.80	3.67	0.92

จากตารางที่ 4.42 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผน กลยุทธ์ แก่คณะ ทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้ รองลงมา คือ เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบโดยทั่วถึง และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ (n = 110)

ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แผนกลยุทธ์	โรงเรียน										เฉลี่ยรวม	
	1		2		3		4		5			
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ดำเนินการให้คณะกรรมการ สถานศึกษาของโรงเรียน มีความ เห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.73	0.98	3.41	0.96	4.00	1.15	4.23	0.81	3.95	0.79	3.86	0.97
2. ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู- อาจารย์และ นักเรียนได้ทราบ	3.68	0.89	3.73	0.77	4.14	1.04	3.86	1.13	3.64	0.85	3.81	0.94
3. ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ	3.59	0.80	3.55	0.86	3.82	0.85	3.45	0.86	3.59	0.80	3.60	0.83
4. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง รับทราบในรูปแบบที่หลากหลาย และในโอกาสที่เหมาะสม	3.64	1.00	3.32	0.65	3.77	0.69	3.45	0.80	3.59	0.80	3.55	0.80
5. นำผลการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสาร ของโรงเรียน	3.64	0.90	3.14	0.56	3.68	0.89	3.55	0.74	3.55	0.86	3.51	0.81
เฉลี่ยรวม	3.65	0.90	3.43	0.78	3.88	0.94	3.71	0.91	3.66	0.82	3.67	0.88

จากตารางที่ 4.43 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ในภาพรวม พบว่ามีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ดำเนินการให้ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ โรงเรียน รองลงมา คือ ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียนให้ ครู – อาจารย์และ นักเรียนได้ รับทราบ และข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยสุด คือ นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน

ตอนที่ 4 เสนอแนวทางเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิดและแบบปลายปิดแบบมีโครงสร้าง ซึ่งสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ มารวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นำมาแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.44 ค่าความถี่และค่าร้อยละข้อเสนอแนะแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

จุดเด่นของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน	79	71.82
2. การจัดการศึกษาด้านภาษาอังกฤษ	65	59.09
3. การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการ	63	57.27
4. บุคลากรครูมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน/สาขาวิชา	48	43.64
5. หลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม	28	25.45
6. สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ สะอาด สวยงาม	12	10.91
แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษาตามความเป็นจริง	96	87.27
2. ควรศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษาอย่างจริงจัง	84	76.36
3. ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี	57	51.82
4. การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	48	43.64

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

วิธีในการกำหนดวิสัยทัศน์	ความถี่	ร้อยละ
1. มองอนาคตโดยพิจารณาข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	86	78.18
2. กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อความของแต่ละคน/กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน	65	59.09
3. วิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน	40	36.36
4. ทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมา	38	34.55
วิธีในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	105	95.45
2. ใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน	13	11.82
3. ทบทวนและวิเคราะห์ใหม่	7	6.36
4. นำข้อมูลมาสร้างกราฟ	6	5.45
การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการ จัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	64	58.18
2. การประชุมชี้แจง	59	53.64
3. การสัมมนา	49	44.55
4. การอบรมโดยวิทยากร	32	29.09
เรื่องที่ต้องการรับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. การประเมินโครงการ	71	64.55
2. การกำหนดกลยุทธ์	63	57.27
3. การกำหนดตัวชี้วัด	55	50.00
4. การกำหนดวิสัยทัศน์	45	40.91
5. การกำหนดทิศทางขององค์กร	27	24.55
6. การกำหนดเป้าประสงค์	22	20.00
7. การกำหนดค่าเป้าหมาย	8	7.27
8. การกำหนดพันธกิจ	2	1.82
9. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1	0.91

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

วิธีการตรวจสอบความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ
1. ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	98	89.09
2. ทำการวิเคราะห์ วิจัยเชิงพัฒนา	60	54.55
3. ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	21	19.09
4. ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	17	15.45
การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ
1. Web site ของโรงเรียน	89	80.91
2. เอกสาร คู่มือ	75	68.18
3. บอร์ดประชาสัมพันธ์	34	30.91
4. โปสเตอร์/แผ่นประกาศ/แผ่นพับ/ใบปลิว	14	12.73

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เรียงลำดับความถี่จากมากไปน้อยมีดังนี้ สิ่งที่ควรที่จะเพิ่ม เพื่อเป็นจุดเด่นของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา คือ มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน การจัดการศึกษาด้านภาษาอังกฤษเพื่อความเป็นมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการ บุคลากรครุมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้าน/สาขาวิชา และมีหลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม

แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา คือ ควรวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาตามความเป็นจริง เป็นประจำทุกปี และ การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมองอนาคต พิจารณาข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันประกอบกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก อาจนำข้อความของแต่ละคน/กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในเรื่อง การประเมินโครงการ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนด วิสัยทัศน์ และการกำหนดตัวชี้วัด โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมชี้แจง และการอบรมโดย วิทยากร ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ใน Web site ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ได้ทราบและนำไปปฏิบัติเป็นทิศทางเดียวกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้ (1) สรุปการวิจัย ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลการวิจัย (2) อภิปรายผล (3) ข้อเสนอแนะ

1.สรุปการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติการในวางแผนเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

โรงเรียนที่ 1 ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

โรงเรียนที่ 2 ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ และด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามลำดับ

โรงเรียนที่ 3 ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์และ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามลำดับ

โรงเรียนที่ 4 ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ และด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ตามลำดับ

โรงเรียนที่ 5 ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

2) เปรียบเทียบระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นโรงเรียนที่ 2 ซึ่งมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลางในด้านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

3) ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีดังนี้ 3.1) สิ่งที่จะควรเพิ่มเพื่อเป็นจุดเด่นของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา คือ มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน การจัดการศึกษาด้านภาษาอังกฤษเพื่อความเป็นมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการ บุคลากรครูมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน/สาขาวิชา และมีหลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม 3.2) แนวทางการแก้ไขปัญหาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา คือ ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาตามความเป็นจริง เป็นประจำทุกปี และ การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และ 3.3) ควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในเรื่อง การประเมินโครงการ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดตัวชี้วัด โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมชี้แจง และ การอบรมโดยวิทยากร

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้นำประเด็นการอภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นในการอภิปรายผลดังนี้

ในภาพรวมของทุกด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน การดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น จะมีขั้นตอนที่สำคัญ โดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาทั้งทางด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากนั้นจึงได้ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนแรก และต้องคำนึงถึงการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ จากนั้นจึงมีการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับแผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกัน และดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการจัดโครงสร้างบริหารงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการตาม กลยุทธ์ โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ เน้นการมีส่วนร่วมและให้ความรู้แก่บุคลากร โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน และการประเมินและควบคุมแผนกลยุทธ์ เมื่อมีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อย่างครบถ้วนแล้ว สถานศึกษาควรจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผลครอบคลุม และตรงตามตัวชี้วัด ประเมินด้วยวิธีการที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อทำการประเมินกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้วให้นำผลการประเมินมาเผยแพร่ หรือแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อที่จะนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงแผนหรือจัดทำแผนใหม่ และนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียน

หากสถานศึกษาทุกระดับมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำมาใช้ในการบริหารงาน ในสถานศึกษา ก็จะทำให้ระบบการบริหารจัดการศึกษานั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของอุทุมพร พ็ชรรัตน์ (2547 : 83) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการ จัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 5 ด้าน โดยรวมมีการปฏิบัติใน ระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลพรรณ ดุขยามิ (2550 : 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล

2.1.1 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับ ปฏิบัติการในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ในระดับ ประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำ สุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาอาจไม่ได้ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมให้ เป็นปัจจุบัน ยังใช้ข้อมูลเดิมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาจด้วยปัจจัยด้าน บุคลากรของสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านจำนวน หรือแม้กระทั่งข้อจำกัดด้านเวลาที่ต้องดำเนินการ วิเคราะห์กลยุทธ์ จึงควรดำเนินการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของหยดฟ้า ราชมณี (2554 : 98) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิง คุณภาพพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็น รูปธรรม ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญ คือ ควรจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพียง ฝ่ายเดียว

2.1.2 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการประเมิน สถานภาพของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับปฏิบัติการ ในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์

หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้เป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การตัดสินใจในการดำเนินงาน และการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน การควบคุม เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 43) ได้กล่าวว่า แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาควรมีหลักการมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิควิธีการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ที่นิยมใช้กันมาก คือ การระดมสมอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ปฏิบัติงาน คือ ข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ให้เห็นสภาพของสถานศึกษาที่แท้จริงอย่างชัดเจน โดยการแยกวิเคราะห์เป็นสภาพ แวดล้อมภายในและภายนอกแล้วนำมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.1.3 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับปฏิบัติการในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูอาจารย์ บางท่านอาจคิดว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องไกลตัว และเป็นเรื่องยากจึงหลีกเลี่ยงที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นการกำหนดความต้องการที่เป็นอุดมการณ์ ที่ผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์โดยทั่วไปจะมีลักษณะกว้าง มีระยะเวลาที่ปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ในระยะยาวประมาณ 5 ปี ดำเนินการโดยนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าถ้าดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดแล้ว จะเกิดผลผลิตอะไร กับกลุ่มใด ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นคือเป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจะตอบการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษาได้อย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2554 : 27) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี และเป็นกรอบในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นเตรียมวางแผน ขั้นวิเคราะห์สภาพปัญหา

ชั้นศึกษาและประเมินแนวโน้มในอนาคต ขึ้นกำหนดจุดหมายของแผน และตรวจสอบประเด็นในวิสัยทัศน์ ขึ้นกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ขึ้นการกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งในระดับสถานศึกษากลุ่มแผนงานและงบประมาณในสถานศึกษาขนาดกลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษเป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นไปตามความเหมาะสม ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นรองประธาน ยกเว้นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดูแลกลุ่มแผนงานและงบประมาณเป็นเลขานุการ หัวหน้ากลุ่มแผนงานและงบประมาณเป็นผู้ช่วยเลขานุการ สำหรับคณะทำงานควรประกอบด้วยบุคลากรด้านงานสารสนเทศ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ เช่น ผู้แทนกลุ่มอาชีพผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา อาชีวศึกษา ผู้แทนโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละขนาด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้นำชุมชน ฯลฯ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยให้จัดทำช่วงเดือนกันยายนของทุกปีตลอดจนพิจารณาทำข้อเสนอกรอบวงเงินเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.1.4 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับปฏิบัติการในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ จะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง ซึ่ง พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 37) กล่าวว่า แนวคิดในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการจะเน้นในเรื่องของการวางแผนการพัฒนา (Development Plan) ซึ่งมีทั้งความสอดคล้องและแตกต่างจากการวางแผนกลยุทธ์ของเอกชนโดยการกำหนดแผนงานของภาครัฐขึ้นอยู่กับนโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายการเมือง ที่ออกมาในรูปของพระราชบัญญัติงบประมาณ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาองค์กรภาครัฐบาลมีข้อจำกัดที่แตกต่างจากภาคเอกชน หลายประการ คือ ความหลากหลายของเป้าประสงค์การพัฒนาขององค์กรภาครัฐบาลทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งแตกต่างจากเป้าประสงค์ขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนซึ่งเน้นในเรื่องการแสวงหาผลกำไร ความเคร่งครัดในการปฏิบัติงานที่ต้องยึดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรภาครัฐบาล ซึ่งแตกต่างจากวิธีการดำเนินงานขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนซึ่งมีความยืดหยุ่น ค่อนข้างมาก

2.1.5 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับปฏิบัติการในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้องปรับปรุงและ มีการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนท้ายๆ ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สถานศึกษาอาจไม่ให้ความสำคัญและไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักวิชาการ จึงทำให้ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่ระดับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในข้อนี้มีน้อยที่สุด หากสถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการตามการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาถึงข้อนี้แล้วมีระดับการปฏิบัติการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดนั้น ในอนาคตอาจส่งผลเสียต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติธร รุ่งเรือง (2553 : 87) กล่าวว่า การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ และจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงาน สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยไม่เกิดความเสียหายซึ่งขั้นตอนนี้เป็นหน้าที่สุดท้ายของผู้บริหารที่ต้องกำหนดขึ้นและดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาต่อไป

2.1.6 ระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับปฏิบัติการในระดับมากทุกข้อ และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาอาจไม่มีการกำหนดนโยบายหรือวางแผนในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชิต อัมพลรุ่งโรจน์ (2550 :) กล่าวว่า การได้รับข่าวสารบ่อยๆ หรืออย่างชัดเจน ย่อมจะเป็นการกระตุ้นเตือนให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลที่เผยแพร่ออกไปตรงกับความต้องการของประชาชน รวมถึงการเน้นคุณภาพของข่าวความถูกต้องรวดเร็ว ทัน ต่อเหตุการณ์และทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย ในกรณีนี้ที่ผู้บริหารไม่เคยกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ จะต้องปรับเปลี่ยนให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนแต่ละแห่งนั้นเป็นสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ สภาพแวดล้อมมีบริบทที่ใกล้เคียงกัน มีความพร้อมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงตะวัน เพ็ชรदानเหนือ (2556 : 131) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 40 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 40 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดใหญ่ มีระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โดยส่วนใหญ่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง จะมีระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครูก็มีมากน้อยแตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จะมีความรับผิดชอบในปริมาณงานทั้งในด้านการเรียนการสอน งานพิเศษ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เพราะปัจจุบันในแต่ละสถานศึกษาจะมีภาระงานมากขึ้นแต่จำนวนบุคลากรไม่ได้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนครูที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งยังขาดความพร้อมทางด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ไม่เท่าเทียมกับสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ยกเว้นในด้านการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผน กลยุทธ์ ซึ่งมีบางโรงเรียนมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากการให้ข้อเสนอแนะ ของโรงเรียนจะพบว่า สาเหตุที่ทำให้ ระดับปฏิบัติการในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง คือ ครูผู้สอนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งคู่มือ เอกสารที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ก็ยังมีน้อย ควรจัดให้มีการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้คณะทำงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า โดยภาพรวม มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีรายละเอียดในบางข้อที่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนมาตรฐานสากลดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. เขตพื้นที่ควรให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการจัดฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
2. เขตพื้นที่ควรจัดทำเอกสารคู่มือวิธีการแนวทางปฏิบัติในการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อผู้บริหารโรงเรียนคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน
3. เขตพื้นที่ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการวางแผนกลยุทธ์ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์อยู่เสมอโดยอาจศึกษาจากหนังสือคู่มือหรือค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการวางแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอเพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกของโรงเรียนและนำมาปรับปรุงหรือแก้ไขกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้เนื่องจากจากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรไปเยี่ยมชมโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนเพื่อนำสิ่งที่โรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนางานวางแผนกลยุทธ์ของตนเอง

4. ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนควรให้บุคลากรภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการตั้งแต่การเก็บข้อมูลเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนประเมินสถานภาพของโรงเรียนจัดวางทิศทางของโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนยกเว้นตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่ได้มีความถูกต้องมีความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติและที่สำคัญไม่ได้เกิดจากความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้วิธีการวิจัยแบบอื่น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และศึกษาวิเคราะห์เอกสารเพื่อต่อยอดการวิจัยในครั้งต่อไป
2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าและเปรียบเทียบเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อาทิ สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา เป็นต้น
3. ควรศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนด้วยเนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีการแข่งขันกันอย่างสูงเพื่อให้นักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนของตนดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ย่อมแตกต่างจากโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล จิตบุญ. (2543). *กระบวนการวางแผนดำเนินงานโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดน่าน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กรมสามัญศึกษา. (ม.ป.ป). *ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กองแผนงานกรมสามัญศึกษา.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *การขับเคลื่อนนโยบาย สพฐ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิริณา สังข์เสวก.(2554). *การประเมินโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าแบบอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กานต์ เสกขุนทด. (2545). *การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุณี ไกรแก้ว. (2555). *การจัดทำแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานด้านวิชาการ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ.
- ชัยโรจน์ มีแดง. (2543). *หลักการวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ชุตินา สุวรรณเพิ่ม. (2553). *กลยุทธ์นักประชาสัมพันธ์มืออาชีพ*. สืบค้นจาก <http://doctor-kohmagic.blogspot.com>. (วันที่สืบค้น 18 ธันวาคม 2557)
- ดวงตะวัน เพ็ชรด่านเหนือ. (2556). *การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 40*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*.
กรุงเทพมหานคร:เสมาธรรม.
- ทัศนีย์ สุวรรณภา. (2547). *ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ธวัชชัย บำรุงยศ. (2550). *การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นิติธร รุ่งเรือง. (2553). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- นันทา วิฑูฒิสักดิ์. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการในทศวรรษหน้า 2544-2553*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น
- บุญศรี ไชยบุตดี. (2546). *การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2543). *คู่มือการบรรยายวิธีการวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยพานิชยการธนบุรี.
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)*, วารสารดำรงราชานุภาพ, 5 (15), 25.
- ประคอง บุญสร้าง. (2547). *ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ประยูร อาษานาม. (2544). *คู่มือวิจัยทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประโชค ชุมพล. (2538). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : แมนเจอร์มีเดียกรุ๊ป.
- ปราณี เอื้อติลามงคล. (2547). *ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- พรพิมล ชินภักดี. (2546). การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา
อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- _____. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช พ.ศ. 2542
(เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, น.1-23).
- พิมลพรรณ ดุขิยามิ. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ: โครงการส่งเสริมและ
พัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. (2543). การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร.(2552).โลกยุคหลัง Knowledge-based. วารสาร Productivity World เพื่อการ
เพิ่มผลผลิต, 80 (14), 41 – 42.
- มนู เมืองมุงคุณ. (2552). สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากลนคร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2545). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ก.พล.
วรรณสา สุภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารัต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วิภาวรรณ อ่อนประเสริฐ. (2550). แผนกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กร. บทความ คณะวิทยาการ
สุขภาพและกีฬา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. (2549). นักประชาสัมพันธ์กับงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร :
โอเดียน สโตร์
- วิระ รักษามิตร. (2548). ปัญหาการจัดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3. สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิโรจน์ พลจันทร์. (2548). การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.

- วีรวัดน์ ปันนิตามัย. (2538). *วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. วารสารข้าราชการ, 40(6), 11 – 32.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2540). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- สมชาย สุขผึ้ง. (2547). *การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พระนครศรีอยุธยา : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาการ.
- สุพาดา สิริกุดตาและคณะ. (2543). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพมหานคร : สุริวงส์ บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตรายาง สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต3. (2557). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. กลุ่มนโยบายและแผน. นนทบุรี : บริษัท พี.พี.เอส. กิจเจริญ จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2553). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการปฏิบัติการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- เสกสรร หมูวิเศษ. (2552). *แผนยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/tonaor/279337>. (วันที่สืบค้น 18 มกราคม 2557)
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : บุ๊ค พอยท์.

- หยดฟ้า ราชนณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อิทธิพล สุทธิภูมิ. (2546). *กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). *หลักและเทคนิคของการวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์ พูลมา. (2547). *สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เอกชัย จันทรีโอภาส. (2552). *องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์*. สืบค้นจาก http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html. (วันที่สืบค้น 20 มีนาคม 2556)
- อุทุมพร พัชวรรัตน์. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพมหานคร.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ วุฒิการศึกษา	นายสุรพัฒน์ นิลมงคล ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองตะเคียน หมู่ 2 โรงเรียนบ้านคลองตะเคียน หมู่ 2
ผู้ทรงคุณวุฒิ วุฒิการศึกษา	นายธนะ รื่นแสง ศึกษาศาสตร (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต) การสอนฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานงบประมาณและแผน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ วุฒิการศึกษา	นางสุรีย์ สุวรรณภาค ป.บัณฑิต การบริหารการศึกษา (การศึกษามหาบัณฑิต) ภาษาไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ วุฒิการศึกษา	นายจ้านง มีอยู่เต็ม ศึกษาศาสตร (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต) การสอนฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) โรงเรียนวัดเขมาภิตาราม
ผู้ทรงคุณวุฒิ วุฒิการศึกษา	นางสาวยุวดี พันธุ์สุจริต ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	หัวหน้างานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/14 .

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุรพัฒน์ นิลมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาสาตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัยทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาค้นคว้าอิสระได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 08-4424-5504



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/14 .

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายธนะ รื่นแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัยทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานงบประมาณและแผนได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 08-4424-5504



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/14 .

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสุรีย์ สุวรรณภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัยทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานวิชาการและภาษาไทย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 08-4424-5504



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/14 .

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจ่านง มีอยู่เต็ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัยทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนงาน ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 08-4424-5504



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/14

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวยุวดี พันธุ์สุจริต

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัยทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 08-4424-5504



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการ
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 2) เปรียบเทียบระดับปฏิบัติการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

- 3) เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการของโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 3 เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้โปรดตอบตามความเป็นจริง โดยตอบทุกข้อและทุกตอนเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และเพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้

โดยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะใช้ในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น โดยผลการศึกษานำเสนอในภาพรวมจะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวนริศรา กระจำงพัฒน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

10 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

- [] หัวหน้างานนโยบายและแผน [] หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 [] เจ้าหน้าที่แผนงานฝ่าย/กลุ่มสาระฯ

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงาน
 โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 2

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ ขอความกรุณาท่านได้โปรดพิจารณาแล้วตอบตามความเป็นจริง ถึงระดับ
 ปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละข้อ โดยการใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติการ ซึ่งมี
 รายละเอียด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด
 4 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมาก
 3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง
 2 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อย
 1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.	มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ การศึกษาในระดับประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น					
2.	รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และ ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน					
3.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค					
4.	ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน					

5.	วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน					
----	---	--	--	--	--	--



ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ต่อ)						
6.	นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเข้าสู่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุง					
7.	จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการวางแผนกลยุทธ์					
การประเมินสถานภาพ						
8.	จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการประเมินสถานภาพของโรงเรียน					
9.	การกำหนดความสำคัญประเด็นตัวชี้วัด ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน					
10.	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแล้วมาประเมินสถานภาพของโรงเรียน					
11.	ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของโรงเรียน โดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายด้านการบริหารและผลผลิตด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการทั้งปี					
12.	ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือโรงเรียนที่มีศักยภาพในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ					

ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การประเมินสถานภาพ (ต่อ)						
13.	จัดหาเอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ให้คณะทำงานได้ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติม					
14.	นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน					
การจัดวางทิศทาง						
15.	กำหนดทิศทางของโรงเรียน ตามสถานภาพของโรงเรียน					
16.	นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
17.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการคิดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานภาพของโรงเรียน					
18.	กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้					
19.	กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม					
20.	กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของสาธารณชนหรือบุคคลทั่วไป					
21.	กำหนดเป้าประสงค์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้					

ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การจัดวางทิศทาง (ต่อ)						
22.	กำหนดเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน โดยคำนึงถึงระดับที่ ศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
23.	ตรวจสอบ ทบทวน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หากพบข้อบกพร่องก็ช่วยกันพิจารณาปรับแก้ไข กับคณะทำงาน					
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน						
24.	จัดให้คณะทำงานไปศึกษาเอกสาร คู่มือ อบรม ศึกษาน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์					
25.	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ใน การกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำ แก่คณะทำงาน					
26.	ทบทวนตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสถานภาพ และทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ก่อนกำหนด กลยุทธ์					
27.	หาแนวทางที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็ง และความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่ มาใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์					
28.	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และนำมาสร้างกลยุทธ์					
29.	กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ					
30.	กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียนโดยเน้น การเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงาน ของโรงเรียน					

ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์						
31.	จัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผล ต่อนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา					
32.	ชี้แจงให้คณะทำงานตระหนักถึงความสำคัญของการ การยกร่างและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์					
33.	ให้คณะทำงานผู้ที่รับผิดชอบการยกร่างและ การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ได้อบรม สัมมนา เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จาก ผู้เชี่ยวชาญ					
34.	จัดหาเอกสาร คู่มือที่อธิบายถึงหลักการ แนวปฏิบัติ ในการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ แก่คณะทำงาน โดยมีรายละเอียดครบถ้วนและ ครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้					
35.	ร่วมกับคณะทำงาน ยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ และตรวจสอบทบทวนร่วมกัน					
36.	นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับ เค้าโครงแผนกลยุทธ์อีกครั้ง					
37.	ตรวจสอบทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ร่างแผนกลยุทธ์ ว่ามีประเด็นใดที่จำเป็นต้อง ปรับปรุง					
38.	เผยแพร่แผนกลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่คณะครู ภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ ทราบโดยทั่วถึง					

ข้อที่	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แผนกลยุทธ์						
39.	ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน มีความเห็นชอบในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน					
40.	ประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงเรียนให้ ครู - อาจารย์และนักเรียนได้รับทราบ					
41.	ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ					
42.	ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบในรูปแบบที่หลากหลายและในโอกาสที่เหมาะสม					
43.	นำผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ในวารสารของโรงเรียน					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการ
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็น
จริงเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล แต่ละข้อคำถามอาจ
ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

1. ท่านคิดว่าควรจะมีสิ่งใดเพื่อเป็นจุดเด่นของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของท่าน
 - () มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน
 - () บุคลากรครูมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน/สาขาวิชา
 - () การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการ
 - () การจัดการศึกษาด้านภาษาอังกฤษ
 - () สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ สะอาด สวยงาม
 - () หลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ)
2. แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
 - () ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาตามความเป็นจริง
 - () ควรศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างจริงจัง
 - () ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี
 - () การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ)
3. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - () ทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมา
 - () วิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน
 - () มองอนาคตโดยพิจารณาข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมภายใน
และภายนอก
 - () กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อความของแต่ละคน/กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

- () การระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- () ใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน
- () นำข้อมูลมาสร้างกราฟ
- () ทบทวนและวิเคราะห์ใหม่
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

5. ท่านต้องการรับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในลักษณะใด

- () การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- () การประชุมชี้แจง
- () การอบรมโดยวิทยากร
- () การสัมมนา
- () อื่น ๆ

6. ท่านต้องการรับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในเรื่องใด

- () การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- () การกำหนดทิศทางขององค์กร
- () การกำหนดวิสัยทัศน์
- () การกำหนดพันธกิจ
- () การกำหนดเป้าประสงค์
- () การกำหนดกลยุทธ์
- () การกำหนดตัวชี้วัด
- () การกำหนดค่าเป้าหมาย
- () การประเมินโครงการ
- () อื่น ๆ

7. ท่านคิดว่าวิธีการที่จะตรวจสอบความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีควรดำเนินการอย่างไร

- () ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- () ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- () ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
- () ทำการวิเคราะห์ วิจัยเชิงพัฒนา
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

8. ท่านคิดว่า การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ควรจัดทำด้วยวิธีใด

- () บอร์ดประชาสัมพันธ์
- () โปสเตอร์/แผ่นประกาศ/แผ่นพับ/ใบปลิว
- () Web site ของโรงเรียน
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๔๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย

ด้วยนางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๗-๖๘๓๔๙๒๙



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๔๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์

ด้วยนางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๗-๖๘๓๔๙๒๙



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๔๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑”

ด้วยนางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๗-๖๘๓๔๙๒๙



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๔๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”

ด้วยนางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๗-๖๘๓๔๙๒๙



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๔๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ด้วยนางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะกรรมการแผนงานแต่ละกลุ่มสาระ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาร่วมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๗-๖๘๓๔๙๒๙

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนริศรา กระจ่างพัฒน์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาการคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2550) ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2551)
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ. 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

