



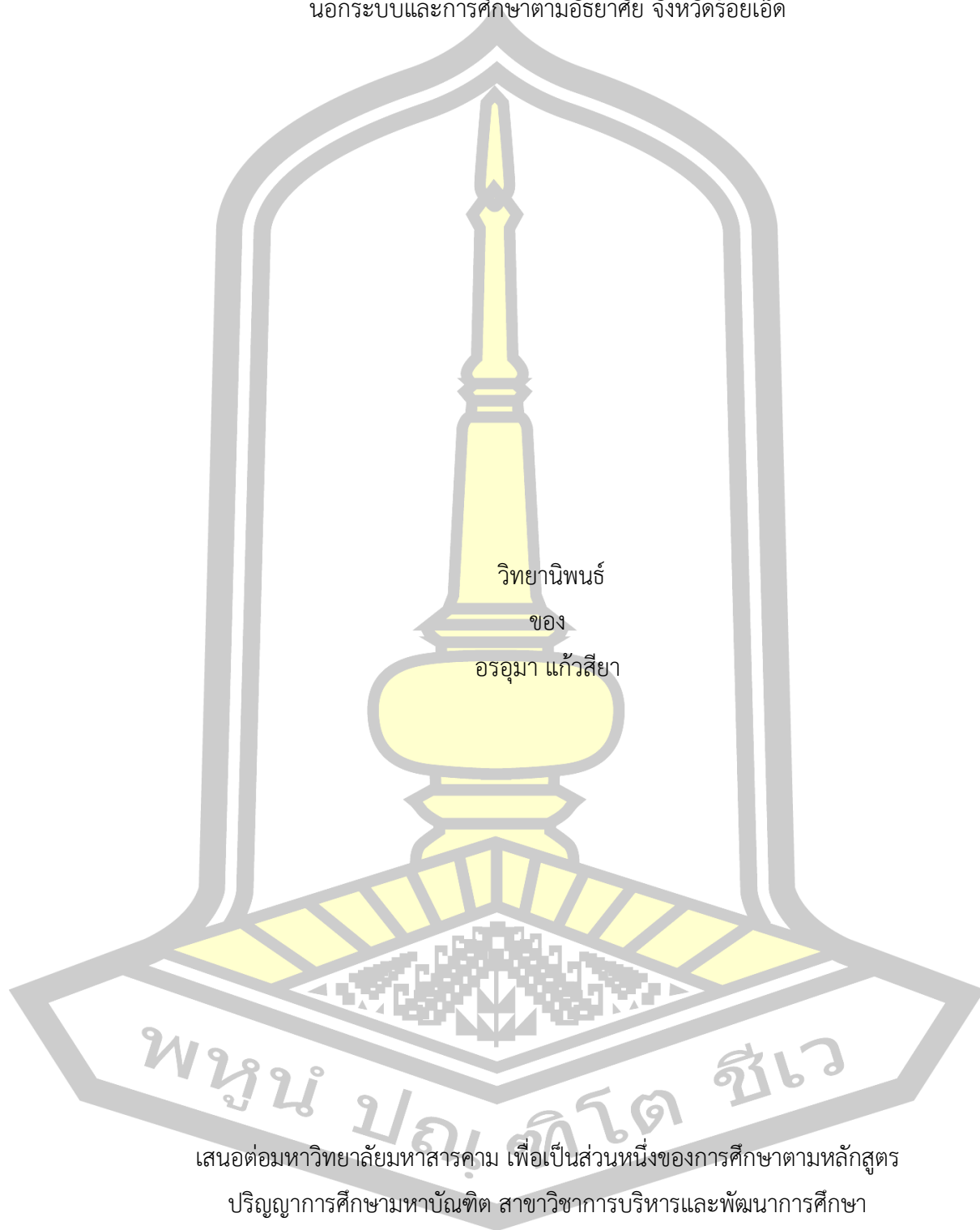
แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

วิทยานิพนธ์
ของ
อรอุมา แก้วสียา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
สิงหาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

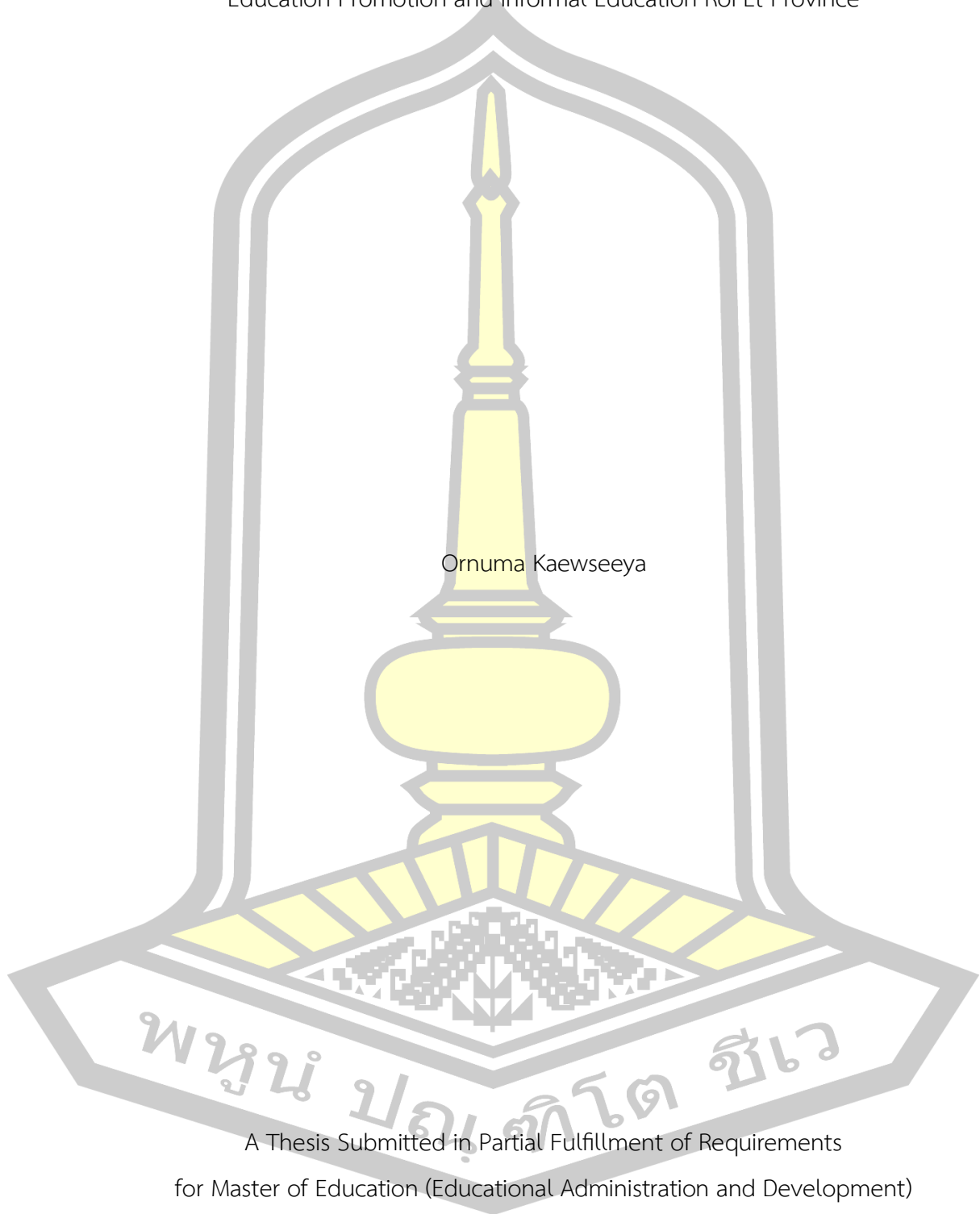
แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
สิงหาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Guidelines for Developing Strategic Management of the Office of Non-Formal
Education Promotion and Informal Education Roi Et Province



Ornuma Kaewseeya

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

August 2023

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางอรอุมา แก้วสียา แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. ชัชจรีญา ไบลี)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด		
ผู้วิจัย	อรอุมา แก้วสียา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักวิชาการ จำนวน 188 คน สุ่มตัวอย่างแบบง่าย ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จำนวน 4 คน จากสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ได้แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด 32 แนวทาง มีด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 8 แนวทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 8 แนวทาง ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 8 แนวทาง และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ 8 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนา, การบริหารเชิงกลยุทธ์



TITLE	Guidelines for Developing Strategic Management of the Office of Non-Formal Education Promotion and Informal Education Roi Et Province		
AUTHOR	Ornuma Kaewseeya		
ADVISORS	Surachet Noirid , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to study the current conditions, desirable conditions and needs of strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province 2) to establish the guidelines for strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province. The research divided into 2 phrases. Phrase 1 was the study of the current conditions, desirable conditions and need of strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province. Data was collected in two phrases. There were 188 samples; school directors, teachers, and academic officers, selected by stratified random sampling. Phrase 2 was the guidelines of developing strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province. There were 6 best practices from the office of non-formal and informal education in Nongbualumphu province which were the office director, vice director and staffs by purposive sampling.

The result shown that:

1. The current conditions of strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province showed that the overall was at the

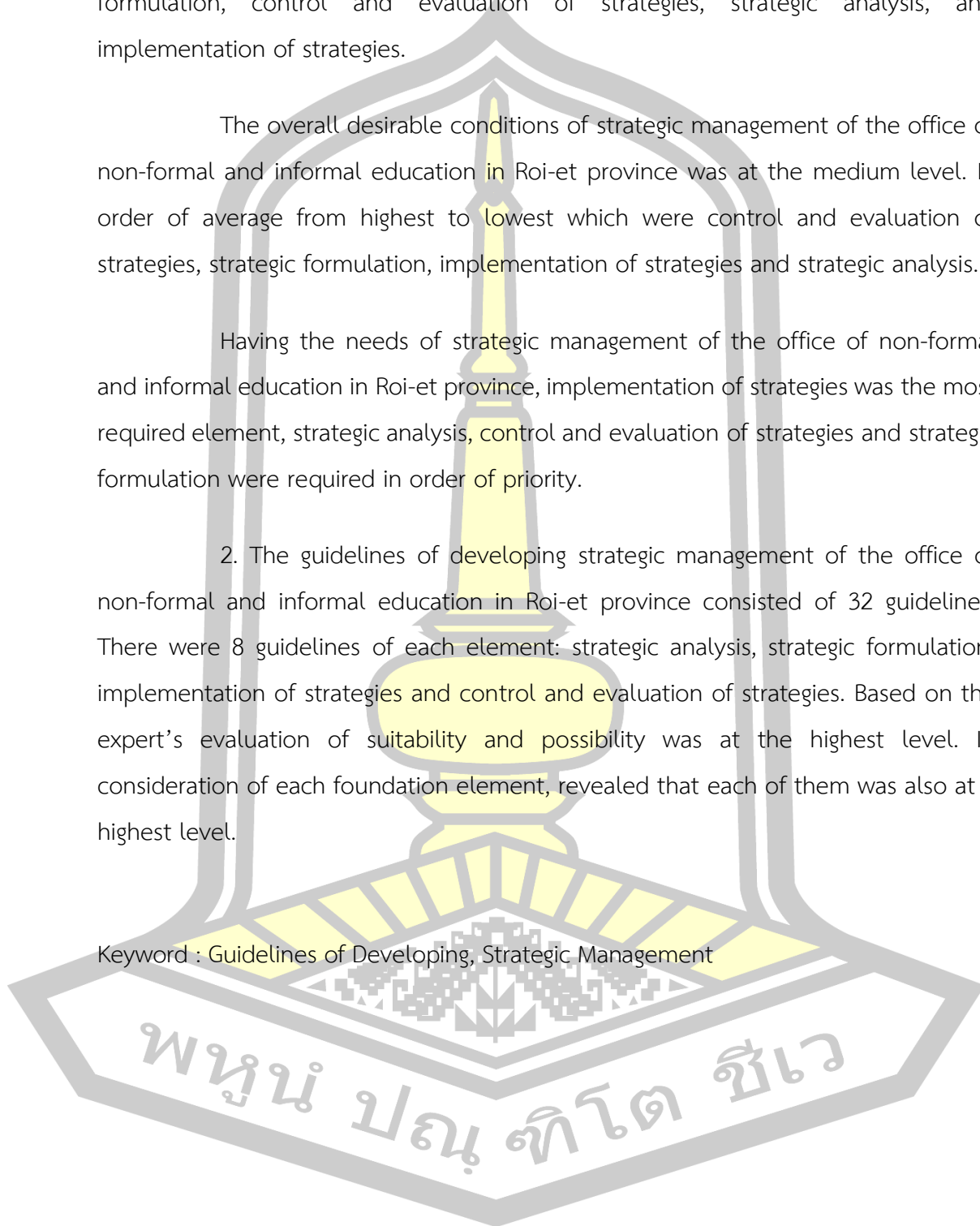
medium level. In order of average from highest to lowest which were strategic formulation, control and evaluation of strategies, strategic analysis, and implementation of strategies.

The overall desirable conditions of strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province was at the medium level. In order of average from highest to lowest which were control and evaluation of strategies, strategic formulation, implementation of strategies and strategic analysis.

Having the needs of strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province, implementation of strategies was the most required element, strategic analysis, control and evaluation of strategies and strategic formulation were required in order of priority.

2. The guidelines of developing strategic management of the office of non-formal and informal education in Roi-et province consisted of 32 guidelines. There were 8 guidelines of each element: strategic analysis, strategic formulation, implementation of strategies and control and evaluation of strategies. Based on the expert's evaluation of suitability and possibility was at the highest level. In consideration of each foundation element, revealed that each of them was also at a highest level.

Keyword : Guidelines of Developing, Strategic Management



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัชจรียา ไบลี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ นายสุรดี วิภักดี ดร.จักรกริช บุญเดช ดร.อุทัย กมลศิลป์ และ ดร.เพ็ญศรี บุญเดช ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ นายสุรดี วิภักดี นางณัชชารีย์ วรชิน นางวิไลวรรณ ไชยโสภา นางพิศมัย ชมภูบุตร และนายวิศิทธิสิทธิ์ พิมพ์แสนศรี ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณ นายสุรดี วิภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ที่อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ทุกอำเภอของจังหวัดร้อยเอ็ด ที่อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จลุล่วง ด้วยดีคุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้มีสติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จในชีวิต

อรอุมา แก้วสียา

พนุน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารการศึกษา.....	11
การบริหารสถานศึกษา.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA).....	53
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	57
แนวทางการพัฒนา.....	60

บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	78
งานวิจัยในประเทศ.....	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	90
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด	92
ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	107
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	159
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	159
สรุปผล	159
อภิปรายผล.....	160
ข้อเสนอแนะ.....	169
บรรณานุกรม.....	172
ภาคผนวก.....	182
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	183
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	187
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	197
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	234



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	33
ตาราง 2 สรุปเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา.....	36
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์	44
ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	48
ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินและควบคุมกลยุทธ์.....	52
ตาราง 6 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (พ.ศ. 2560–2579)	73
ตาราง 7 ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	93
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพทั่วไป ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด	107
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด	108
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ.....	109
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด ร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ	111
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด ร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมและรายข้อ.....	114

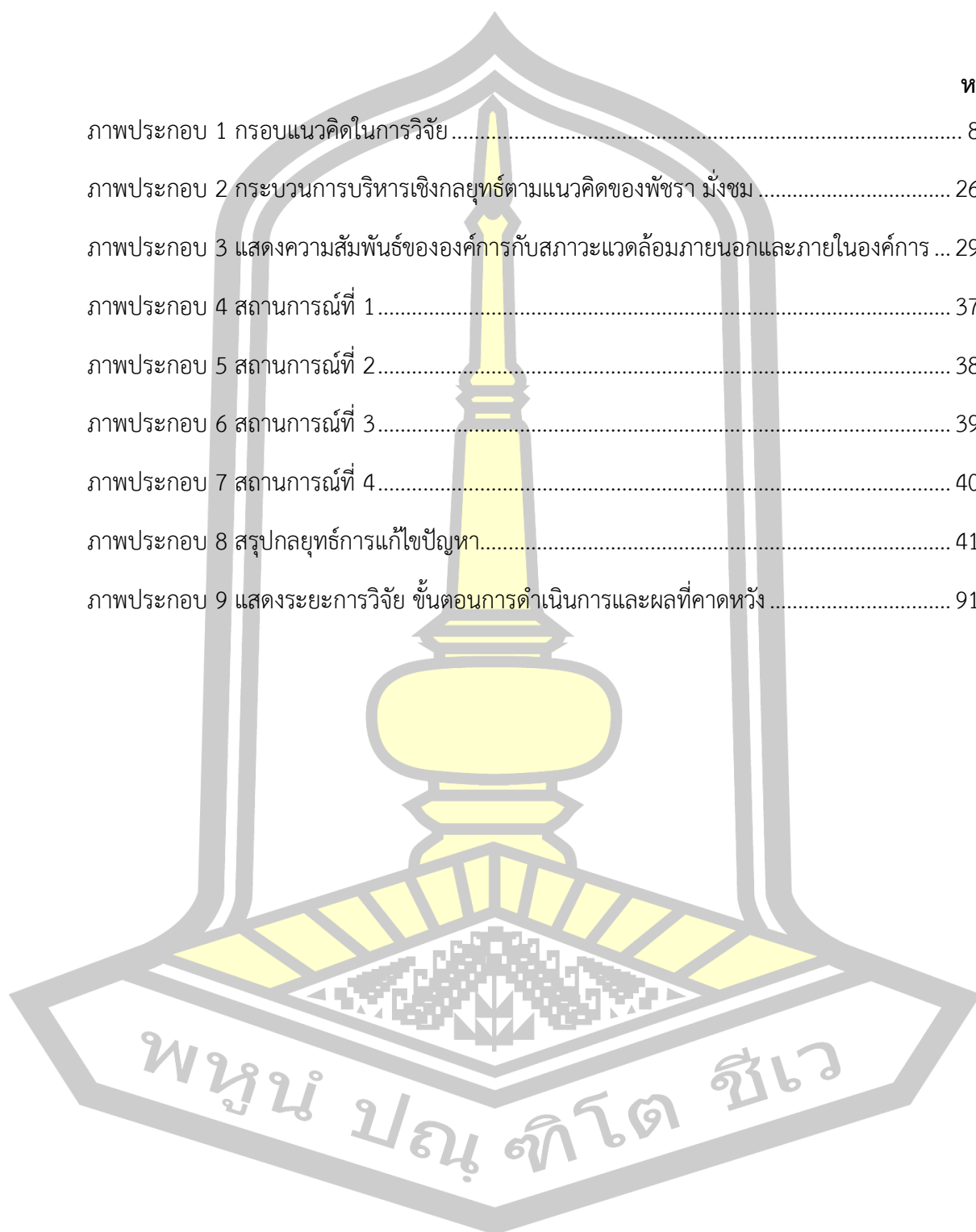
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ	117
ตาราง 14 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน	120
ตาราง 15 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	120
ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์	122
ตาราง 17 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	124
ตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์	126
ตาราง 19 แสดงความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI _{modified}) แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ในรูปแบบ PDCAประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ และด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์	139
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน.....	148
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด รายด้าน.....	149

ตาราง 22 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหากับข้อคำถามของแบบสอบถามเกี่ยวกับ แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด.....	235
ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด	237
ตาราง 24 ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด จาก กลุ่ม try out (สภาพปัจจุบัน).....	239
ตาราง 25 ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด จาก กลุ่ม try out (สภาพที่พึงประสงค์).....	241



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของพัชรา มั่งชม	26
ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ...	29
ภาพประกอบ 4 สถานการณ์ที่ 1.....	37
ภาพประกอบ 5 สถานการณ์ที่ 2.....	38
ภาพประกอบ 6 สถานการณ์ที่ 3.....	39
ภาพประกอบ 7 สถานการณ์ที่ 4.....	40
ภาพประกอบ 8 สรุปลยุทธ์การแก้ไขปัญหา.....	41
ภาพประกอบ 9 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง	91



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิถีชีวิตของคนไทยและสังคม ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ความว่า “การศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองได้ให้การศึกษที่ดีแก่เยาวชนอย่างครบถ้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นจะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ตลอด” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ท่ามกลางความผันผวน ความแปรเปลี่ยน ความสับสนวุ่นวายของสังคม ซึ่งนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น กลายเป็นวิกฤตของสังคมไทยในอนาคต ทิศทางหรือแนวทางที่มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น คือ ระบบการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เต็มศักยภาพ โดยเน้นให้นักเรียนมีความสามารถทางความคิด สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุและหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ทันโลก ทันเหตุการณ์ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารจัดการศึกษาของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กล่าวถึงสิทธิและเสรีภาพในการศึกษาไว้ในมาตรา 54 ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กล่าวถึงแนวการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสุด

ภารกิจของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องจัดการศึกษาให้แก่แก่นักเรียน จัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนทุกกลุ่มทุกวัยศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย

จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษและการบริหารงานในสถานศึกษาจะดำเนินไปด้วยดีนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งครูเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ครูจึงเป็นบุคลากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์จนมีคำกล่าวว่า “ไม่มีครู ไม่มีโรงเรียน” (จิรารัตน์ กระจ่างดี, 2562)

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหลาย รวมถึงการจัดทำหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน งานพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและสถานศึกษาในสังกัด โดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จรวมถึงความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งหากขาดกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสม

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย หรือ สำนักงาน กศน. ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเพื่อให้มีการกระจายอำนาจการบริหารเพื่อจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ การดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ได้ดำเนินบทบาทภารกิจในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติผ่านโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานด้านการเพิ่มศักยภาพและการกระจายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างกว้างขวางและเท่าเทียมในระดับจังหวัด ได้ดำเนินการยกระดับการศึกษาของประชาชนตามโครงการพัฒนาการประเมินเทียบระดับการศึกษา และเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตลอดจนเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยการผลิต พัฒนา และเผยแพร่สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การจัดการศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาตามอัธยาศัยในแหล่งเรียนรู้ ภายใต้วิสัยทัศน์ คือ คนไทยได้รับการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษาอาชีพเพื่อการมีงานทำที่มีคุณภาพ ได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดสังคมฐานความรู้ การมีอาชีพและการมีความสามารถเชิงการแข่งขันในประชาคมอาเซียนอย่างยั่งยืนโดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2558 ได้ปรากฏผลการดำเนินงานตามเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้โครงการ กิจกรรมที่หลากหลาย ประสบความสำเร็จชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งอาศัยการขับเคลื่อน

นโยบายโดยสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเป็นกำลังสำคัญหลักในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน (สำนักงาน กศน., 2559)

ถึงแม้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งมีฐานะเป็นสำนักหนึ่งในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงานและอัตรากำลังตามขนาดของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ดำเนินงานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนเป็นหน่วยงานผู้เบิกและเป็นเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ซึ่งสภาพการดำเนินงานและปัญหาของของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดในปัจจุบัน (สมพงษ์ จิตระดับ และคณะ, 2565) ยังขาดประสิทธิภาพการบริหารงาน การบริหารจัดการมีความคล่องตัวในระดับปานกลาง การบริหารนโยบายบางครั้งไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ มีบุคลากรน้อย ซึ่งในทุกปัจจัยเหล่านี้เป็นผลให้การดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดไม่คล่องตัวเท่าที่ควรและเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน และบางครั้งยังดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่ได้ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ ทำให้การบริหารจัดการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ประสบปัญหาในหลายด้าน ซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553) ด้วยแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ตามกำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดในปัจจุบันเป็นอย่างมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดในอนาคต เพื่อเป็นการยกระดับหน่วยงานที่ให้บริการการศึกษาและเป็นแกนหลักในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก้าวสู่รูปแบบการบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน คือ จัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและมีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง แต่จากการประเมินคุณภาพการศึกษาจากศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ผ่านมาพบว่า ผู้เรียนขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และขาดทักษะในการดำรงชีวิต เนื่องจากปัญหาหลายประการ ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่จะนำทางในการปฏิบัติโดยชี้แนะแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเอง ศึกษาวิจัยพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้เริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียนการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน นำการศึกษามาปรับเปลี่ยนและพัฒนาในทุก ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีความสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและความสามารถในการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และออกแบบสร้าง ประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด, 2561)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเพื่อออกแบบสร้าง ประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับใด
2. แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. ได้แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
3. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด นำแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสังกัด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายและภาระงานแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร 4 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน ครู จำนวน 299 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวม 329 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ครู จำนวน 170 คน และนักวิชาการ 6 คน รวม 188 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางสำเร็จรูปของเคจซีเมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จำนวน 4 คน จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 6 คน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายและภาระงานแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดย

1. ใช้แนวคิดซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ของนักวิชาการได้มาซึ่งได้มา 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ

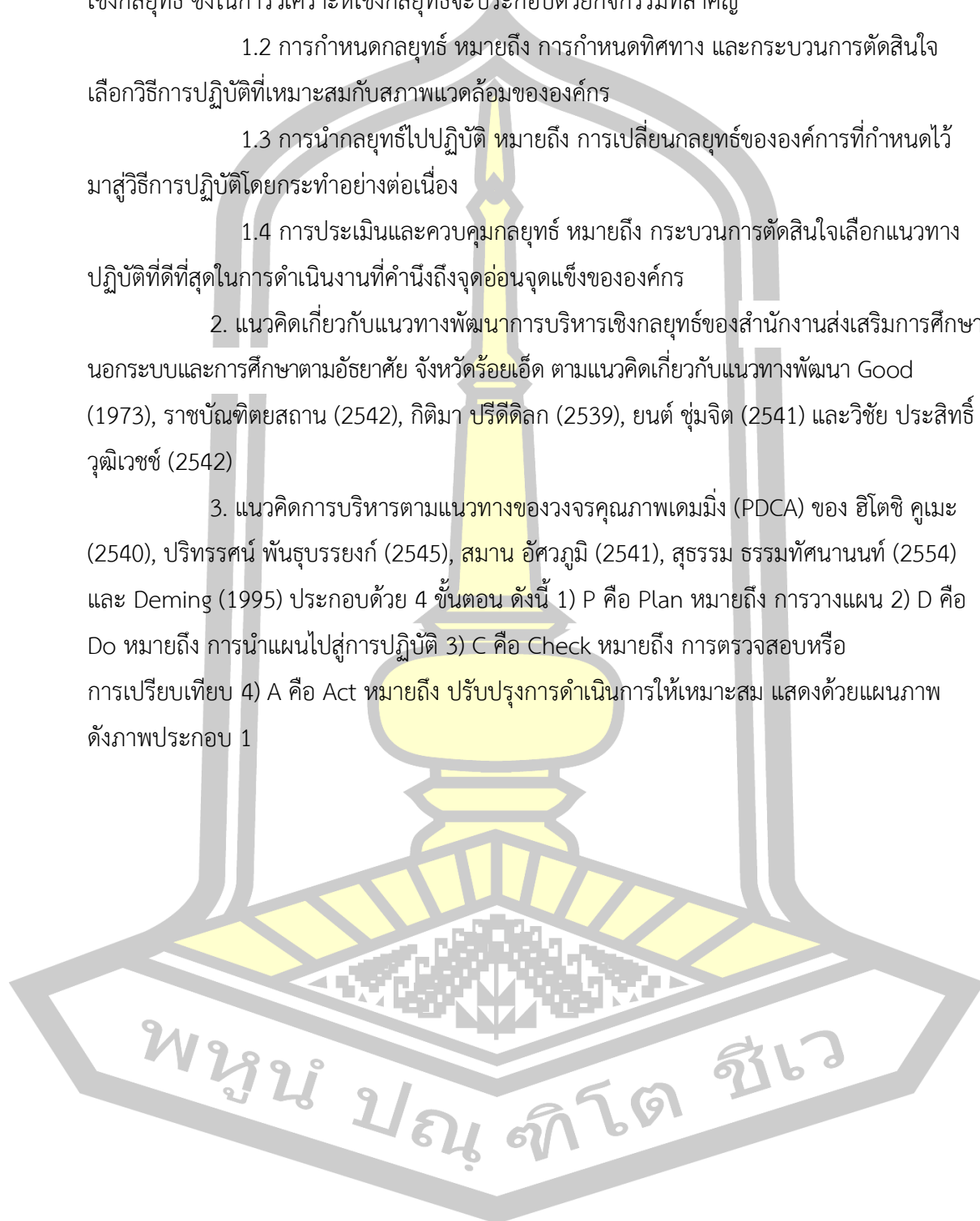
1.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง และกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

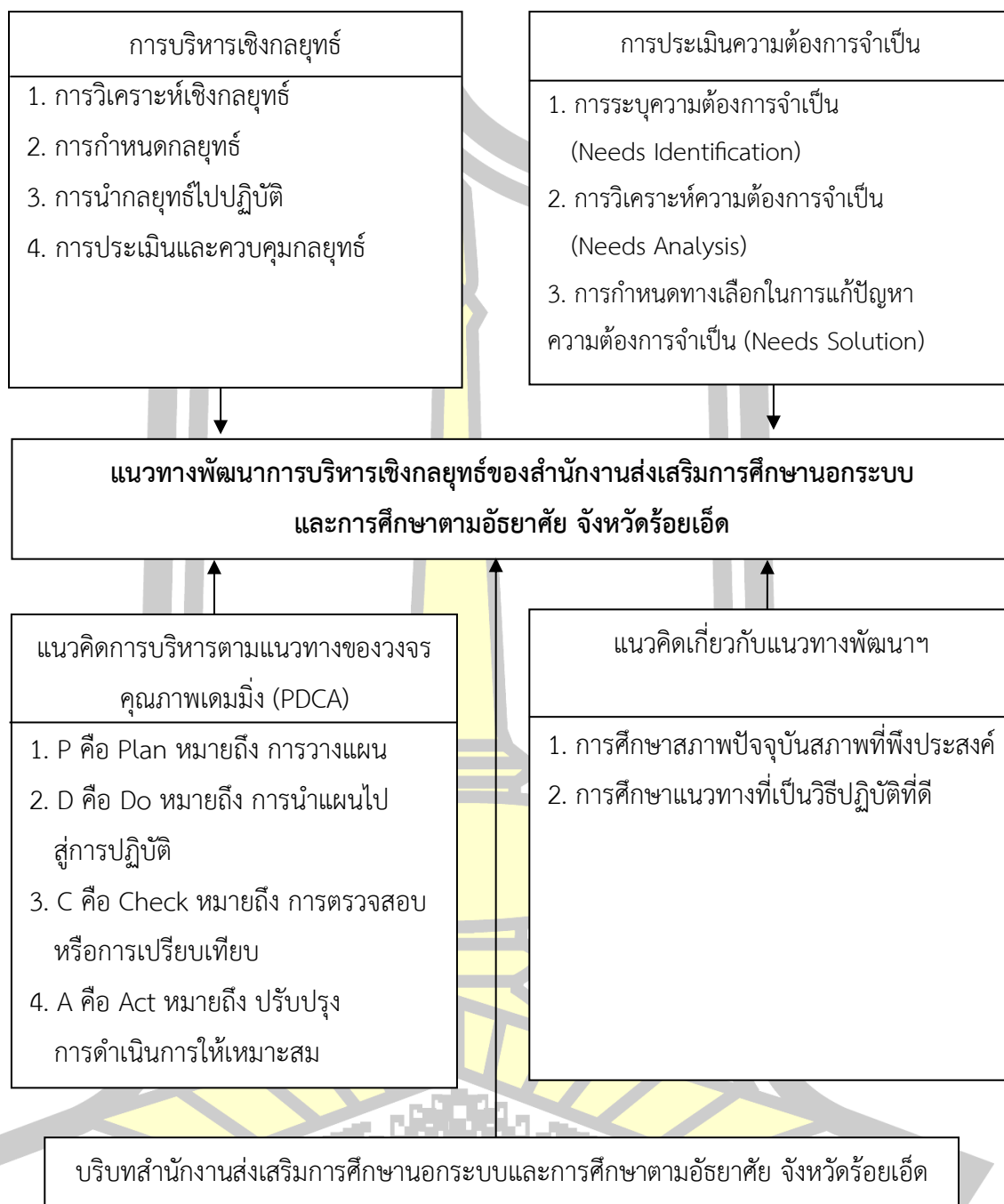
1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่างต่อเนื่อง

1.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ตามแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางพัฒนา Good (1973), ราชบัณฑิตยสถาน (2542), กิติมา ปรีดีติติก (2539), ยนต์ ชุ่มจิต (2541) และวิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542)

3. แนวคิดการบริหารตามแนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) ของ ฮิโตชิ คูเมะ (2540), ปรีทรศน์ พันธบุรุษย์ (2545), สมาน อัครภูมิ (2541), สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554) และ Deming (1995) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) P คือ Plan หมายถึง การวางแผน 2) D คือ Do หมายถึง การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 3) C คือ Check หมายถึง การตรวจสอบหรือการเปรียบเทียบ 4) A คือ Act หมายถึง ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม แสดงด้วยแผนภาพดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทาง หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือต้นแบบที่ถูกสร้างขึ้นสำหรับปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. แนวทางการพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ รูปแบบแนวปฏิบัติของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีปฏิบัติพัฒนาการบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ
 - 3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือ วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้
 - 3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง และกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
 - 3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
 - 3.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และเป็นประโยชน์แก่องค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. สภาพปัจจุบัน หมายถึง การปฏิบัติและการดำเนินการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความเป็นจริงในขณะนั้น
5. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความคาดหวัง ความต้องการที่จะให้เป็นหรือให้เกิดขึ้นของพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

6. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด

7. ครู หมายถึง ข้าราชการครู ครู ทัศน.ตำบล ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

8. นักวิชาการ หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม การจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

9. บุคลากรทางการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมาย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

10. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2555 ที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน จัดการศึกษาให้กับบุคคลที่พลาดโอกาส ขาดโอกาส และด้อยโอกาสทางการศึกษา โดยมีศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เป็นสถานศึกษาปฏิบัติการ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)
5. การประเมินความต้องการจำเป็น
6. แนวทางพัฒนา
7. บริบทของสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

จังหวัดร้อยเอ็ด

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้หลากหลายความหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง
การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการศึกษาที่จะทำให้
การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์
ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบผลสำเร็จ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา
หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความสามารถ และ
ความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับ
ครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย กลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกัน

พัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียน การสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดหาอาคารสถานที่ และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลเข้ามา ทำการสอนในสถานบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั้นเอง

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับกรม ระดับกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือ การพัฒนาคนในสังคมทุกด้าน ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ และร่างกาย ให้มีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา เพื่อให้ผลผลิตสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข

2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความสำคัญของการบริหารการศึกษา ดังต่อไปนี้
 หวน พินธุพันธ์ (2545) ได้เสนอความสำคัญการบริหารการศึกษาไว้ว่า เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคิด พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

ดิเรก วรรณเศียร (2548) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เป็นศาสตร์ที่ต้องศึกษา และนำไปปฏิบัติตามหลักวิชาอย่างมีศิลปะ ปัจจุบันสภาพทั่วไปในสังคมมีความซับซ้อน การที่ผู้บริหารจะนำพาท้องค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย การบริหารจัดการที่ดีจึงต้องมีทักษะทางการบริหารในระดับสูง และขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารอย่างชัดเจน

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาช่วยให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาคนให้สมบูรณ์ทุกด้าน พร้อมทั้งการบริหารการศึกษามีกิจกรรมในการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักวิชาการ และการบริหารการศึกษาได้หมายความรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานโดยทั่วกันและเป็นธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่จัดการศึกษาให้มุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างมีระบบ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมในการบริหารลดปัญหาและความซ้ำซ้อนของงาน พร้อมทั้งกระจายหน้าที่ให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพเต็มที่ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้
 ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า
 การบริหารสถานศึกษาเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มาก
 มาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จและได้ประสิทธิภาพ

กาญจณี เรื่องมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายของการบริหาร
 สถานศึกษา หมายถึง การบริหารกิจการทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุง
 พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด

Good (1973) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การสั่งการ
 การควบคุมดูแลงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้การ
 ปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาให้ตรงเป้าหมายทุกประการ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย
 ในสถานศึกษา คือ งานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป

2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้
 สมศักดิ์ คงเที่ยง (2543) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า
 เป็นการจัดการศึกษาให้มีความรู้ ประสบการณ์และอบรมเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ เป็นการ
 จัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2544) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า
 เป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องจากว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่ใช้คน เงิน
 วัสดุ อุปกรณ์ จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคนหากการพัฒนาในสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ
 ผลผลิตของสถานศึกษาคือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนา
 ประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ว่า
 การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล
 ในองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพของ
 องค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการศึกษา เพราะการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการแหล่งบ่มเพาะความรู้ ประสบการณ์ของเยาวชน ผู้บริหารต้องใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปเพื่อให้แก่นักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้เสนอขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 และกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้นสถานศึกษาจึงได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาโดยกำหนดขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้กับสถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขอบข่ายและภารกิจงานตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษาองค์กรอื่น
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
สถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ

เพื่อให้สถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ
สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

- 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. การบริหารงานบุคคล

เป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระ ภายใต้กฎระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และกำหนดในวิชาชีพที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยขอบข่ายและภารกิจมีดังนี้

ศึกษา

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. การบริหารงานทั่วไป

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยทั้งนี้ให้เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

นักเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็นงานหลัก 4 งาน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป งานหลักดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ บริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้จำนวนมาก ดังต่อไปนี้

Wheelen และ Hunger (1999) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

พิกัดผจง วัฒนสินธุ์ (2542) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหา จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย

พิบูล ทิปะปาล (2546) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

วิเชียร เวลาคี (2547) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2550) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วยกระบวนการ 1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2551) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ให้ความหมายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้

Certo และ Peter (1991) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผล เพื่อให้องค์กรดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

David (1997) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการ กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

Robbins และ Coulter (2003) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อป้องกันผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรจากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารเชิงรุกที่คำนึงถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารที่มี คุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

2. กระบวนและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กรสามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 1999)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และ 4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์สวอท หรือ SWOT Analysis S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนามาตรฐานกลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์กร คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย พันธกิจขององค์กรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it wants to become) ซึ่งก็คือ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ในอนาคต นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิด ที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission Statement) ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision statement) บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บ่งว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (What) และเมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่าย เช่น เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น หรือ Increased Profitability ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (Master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้ บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไปเพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

2.3.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางงานดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (Strategic Business unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (Product Lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร (How do we build competitive advantage for this particular business) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท ในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (Market Segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบันกลยุทธ์

ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับ บริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (Marketing) แผนกการผลิต (Manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R and D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) นโยบาย คือแนวทางกว้าง ๆ (Broad guideline) ที่กำหนดขึ้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัท ตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการ ดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรม ดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้ อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมด ทั้งทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและ ระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ใน การดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรม หรือขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการ การใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจาก

การลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

Thompson และ Strickland (1995) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความพันธกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมา เขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความอย่างกว้าง ๆ ของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย ในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

พัชรา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา

2. การกำหนดกลยุทธ์

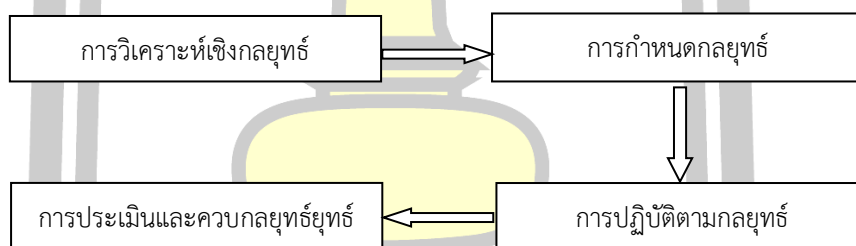
ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอก องค์กร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิ เช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลมาประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจ โดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้าง ตลอดจนถึงนโยบายและการบริหารของธุรกิจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business Policy Outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของพัชรา มั่งชม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่พื้นฐานของการบริหารของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารทั้งหมด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสำหรับอนาคต งานเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การพยากรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย และการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ ประกอบด้วยกรรมกรการบริหารทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างงาน และความสำคัญของอำนาจหน้าที่ ขอบเขตเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การออกแบบองค์การ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน รายละเอียดของงาน การกำหนด

คุณสมบัติเกี่ยวกับงานขนาดของการควบคุม การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การประสานงานและการวิเคราะห์งานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. การจูงใจ (Motivating) คือ ความพยายามที่จะอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ประกอบด้วย ภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กลุ่มทำงาน การปรับปรุงพฤติกรรม การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความพึงพอใจในงาน การตอบสนองความต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ขวัญพนักงาน และขวัญในการบริหารกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานและทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ ความมั่นคงของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic formulation) ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น

พัทธผจง วัฒนสินธ์ (2542) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ถวิล มาตรเหลี่ยม (2544) ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่าวัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
2. การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring and Resources Allocation)
3. การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing)
4. การปฏิบัติตามแผน (Implementing)
5. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2552) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นที่ 1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร
 - 1.1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร (External Environment Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กร สภาวะการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กรโดยการประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และ

การพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ โดยประเมินจากสถานะแวดล้อมในองค์การ เรียกรวมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จุดแข็ง หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด การบัญชี การเงิน บุคลากร หรือธุรกิจ ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ

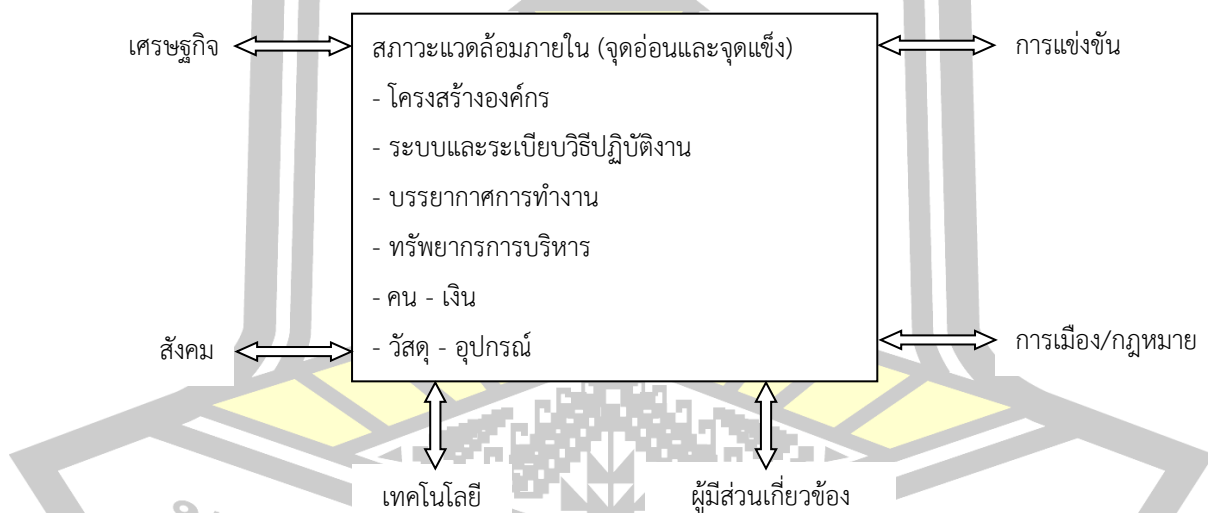
จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานที่องค์การไม่สามารถกระทำได้ดีอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การจึงต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

โอกาส หมายถึง ช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากสถานะแวดล้อมภายนอกองค์การ

อุปสรรค หมายถึง สถานะแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นการคุกคามการดำเนินงานจนเกิดเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์การสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในสามารถแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ

สภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรค



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ขององค์การกับสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

1.2 การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ (External Environment Analysis) สถานะแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

ไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสม สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1.2.1 สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งที่ไม่มีการกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์การ แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์การ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยีการเมือง และกฎหมาย

1.2.2 สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment) สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีการกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานองค์การ แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์การ ซึ่งอาจเรียกว่า อุตสาหกรรม (Industry) สภาวะแวดล้อมประเภทนี้ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน และรัฐบาล

1.3 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) สภาวะแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1.3.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

1.3.2 ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (System and Procedure)

1.3.3 บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)

1.3.4 ทรัพยากรการจัดการ (Managerial)

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ บนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ โดยใช้การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมักอาศัยแนวทางการแก้ไขปัญหาลำดับทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

2.2 การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก

2.3 การกำหนดเป้าหมาย

2.4 การพัฒนากลยุทธ์

2.5 การกำหนดนโยบาย

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Planning) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำ โดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินงานกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การ เพราะลำพังเพียงการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเลิศจะไม่รู้

คุณค่าเลยหากไม่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง และการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินงานในรายละเอียด ในรูปของ โครงการ งบประมาณ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วย 4 อย่าง คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการ มุ่งไปสู่เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุในการกำหนดทิศทางการพัฒนา ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเป็นคำถามว่าจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างไร

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหลังจากที่องค์กรได้มีการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทแล้วหลังจากนั้นองค์กรก็นำกลยุทธ์เหล่านั้นไปปฏิบัติอาจจะเป็นในลักษณะของ Action Plan เป็นต้น

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หลังจากที่เรา นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วจากนั้นก็ประเมินผลโดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลว่ากลยุทธ์ที่เรา นำไปใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่

ศิริภาณี ปราบหลอด (2558) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์หรือ SWOT Analysis กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ จัดทำโปรแกรมการดำเนินงานงบประมาณและวิธีการดำเนินงาน

4. ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

จිරันท์ สุทธิโคตร (2559) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้าน ซึ่งให้เห็นอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและประเมินข้อดีและข้อเสีย ในที่นี้ คำว่า สภาพแวดล้อม หมายความว่ารวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จการแข่งขัน

2. การจัดทำกลยุทธ์ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ความคิดหลักขององค์กรพื้นฐานขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ทำกลยุทธ์ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ขององค์กร จัดบุคลากร

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ที่มีจำนวนทั้งหมด 13 บริหารเชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความถี่สูงที่มีบริบทคล้ายกันรวมกัน มาสังเคราะห์ลำดับความสำคัญก่อนหลัง จึงได้การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้จำนวน 4 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ กล่าวคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับ SWOT Analysis และหลักการสำคัญของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT หรือบางครั้งเราเรียกว่า SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และศักยภาพขององค์กร ในที่นี้ผู้เขียนจะขอเน้นไปทางการวิเคราะห์ สถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษา ทั้งนี้ปัจจัยที่ผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมมีทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) โดยที่ปัจจัยภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมือง การปกครอง สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่สถานศึกษาสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ เป็นต้น (พินิจ มีคำทอง, 2559)

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สถานภาพของตนเองที่ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษา และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

“SWOT” มาจากตัวอักษรย่อของคำ 4 คำ คือ Strengths (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) Threats (อุปสรรค) SWOT คือ เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

อีกเหตุผลหนึ่งที่ SWOT ได้รับความนิยมไปทั่วโลก และยังมีมาจนถึงทุกวันนี้คือ SWOT นั้น สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทั้งทางธุรกิจและการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ แม้กระทั่งทุกวันนี้ในยุคที่ทุกอย่างถูกนำเข้าสู่ระบบออนไลน์ SWOT ก็สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจออนไลน์ได้ รวมถึงมีบรรดาผู้ผลิต Software ผลิต Application ออกมาเพื่อช่วยให้การใช้งานเทคนิค SWOT ทำได้ง่ายมากขึ้น

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในของสถานศึกษา เป็นการประเมินศักยภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่า ประสบผลสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา จุดอ่อน (Weaknesses) มีจุดเด่น (Strengths) หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสถานะเสี่ยงของการดำเนินงานภายในสถานศึกษา หรือมีศักยภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นอย่างไรบ้าง ตามหลักการวิเคราะห์ (2S4M) ดังนี้ (พินิจ มีคำทอง, 2559)

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) เช่น โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) เช่น ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man : M1) เช่น จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานตรงตามวิชาเอกที่สอน และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ฯลฯ
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เช่น ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) เช่น ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบำรุง ดูแลรักษา ฯลฯ
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา เป็นการประเมินสภาพภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบหาข้อมูลหรือโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการตรวจสอบภาวะคุกคาม (Threats) หรือข้อจำกัด (Constraint) ซึ่งนับได้ว่าสภาพภายนอกสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ

สถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่าง ๆ ตามหลักการวิเคราะห์ (STEP) ดังนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors : S) เช่น ประชากร ในเขตพื้นที่บริการระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน แนวโน้มทางสังคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ
2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เช่น ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกล เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เช่น รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงินอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เช่น รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด การแทรกแซงทางการเมือง นักการเมืองท้องถิ่น ฯลฯ

ทั้งนี้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการบริหารจัดการของ สถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษานั้น อาทิ ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัย การเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ ต้องยึดกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ตลอดจน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาด้านการศึกษารัฐบาล และต้นสังกัดเป็นแนวทางหลัก ๆ ในการปฏิบัติงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา

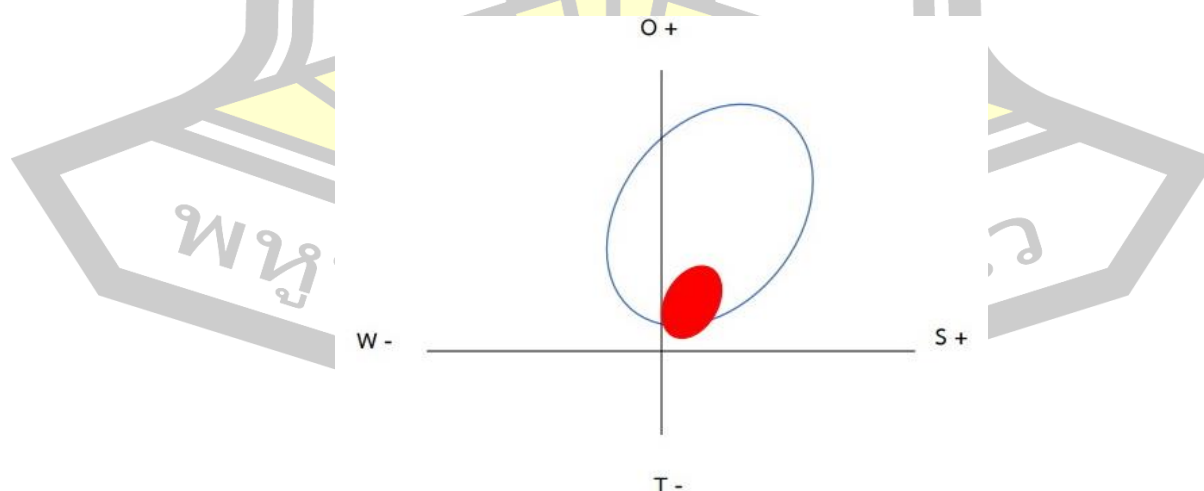
เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา	
ภายในสถานศึกษา	ภายนอกสถานศึกษา
<input type="radio"/> จุดแข็ง (Strength)	<input type="radio"/> โอกาส (Opportunity)
<input type="radio"/> จุดอ่อน (Weakness)	<input type="radio"/> อุปสรรค (Threat)

ตาราง 2 (ต่อ)

เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา	
2S4M สิ่งที่วิเคราะห์	STEP สิ่งที่วิเคราะห์
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> โครงสร้าง (Structure) <input type="radio"/> การบริการ, ผลผลิต (Service) <input type="radio"/> คน (Man) <input type="radio"/> เงิน (Money) <input type="radio"/> วัสดุ (Materials) <input type="radio"/> การจัดการ (Management) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> สภาพสังคม (Social-cultural) <input type="radio"/> เทคโนโลยี (Technological) <input type="radio"/> สภาพเศรษฐกิจ (Economic) <input type="radio"/> นโยบาย การเมือง (Political and legal)

จากตาราง 2 การระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้วยการประเมินสภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษาแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าสถานศึกษากำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นสถานศึกษาควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปแล้วผลจากการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้นั้น สถานศึกษาจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 Star

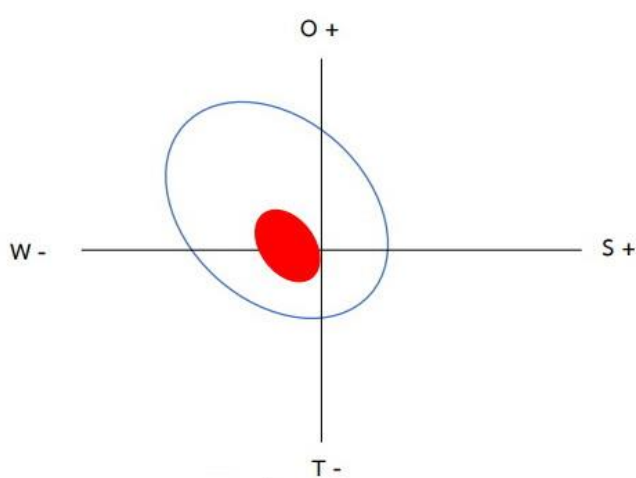


ภาพประกอบ 4 สถานการณ์ที่ 1

จากภาพประกอบ 4 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งต่างเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังกลยุทธ์ที่ว่า “เมื่อเราเข้มแข็ง โอกาสเอื้ออำนวย จงรุกบุกไปข้างหน้า”

สถานการณ์ที่ 2 Question marks

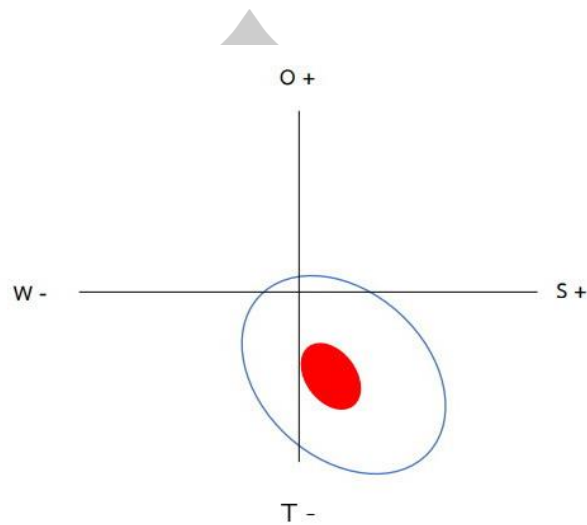


ภาพประกอบ 5 สถานการณ์ที่ 2

จากภาพประกอบ 5 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สถานศึกษามีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการพัฒนาสถานศึกษา อยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสเป็นปัจจัยเอื้อต่อสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเรียก สภาพปัญหา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ ดังกลยุทธ์ที่ว่า “หากเราอ่อนแอ แม้จะมีโอกาส จงตั้งรับ ปรับกระบวนการ”

สถานการณ์ที่ 3 Cash cows



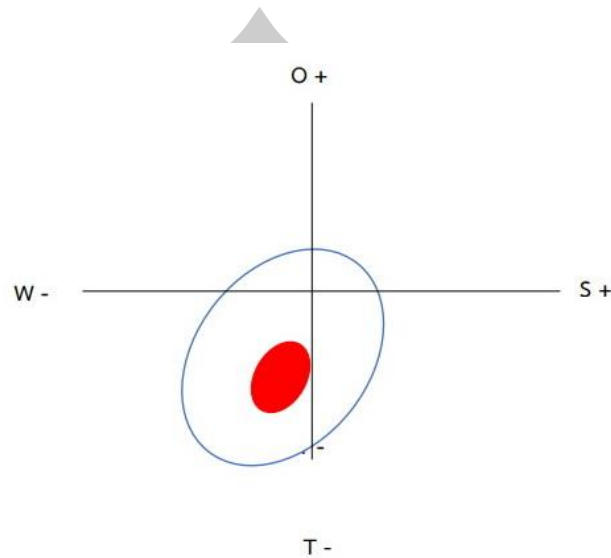
ภาพประกอบ 6 สถานการณ์ที่ 3

จากภาพประกอบ 6 สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ตัวสถานศึกษาเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ เนื่องจากพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค สภาพภายในเป็นจุดแข็งที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งต้องรักษาความสามารถภายในไว้ พร้อมทั้งจะก้าวต่อไปเมื่อโอกาสมาถึงเรียก สภาพวัวแม่ลูกอ่อน

ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน ดังกลยุทธ์ที่ว่า “ถ้าเราเข้มแข็ง แต่โอกาสไม่เอื้อ ฟังตั้งรับ รอจังหวะ”

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สถานการณ์ที่ 4 Dogs

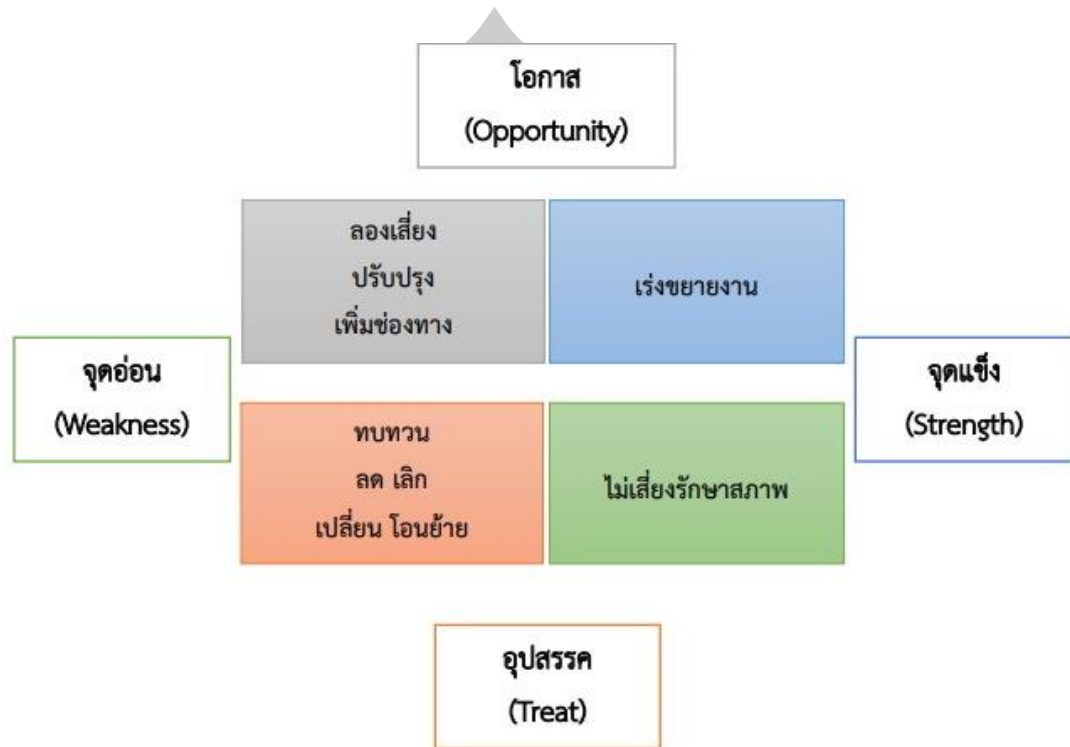


ภาพประกอบ 7 สถานการณ์ที่ 4

จากภาพประกอบ 7 สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเรียก สภาพสุนัขจรอก ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด ดังกลยุทธ์ที่ว่า “หากเราอ่อนแอและไร้โอกาส จงถอยไปตั้งหลัก”

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สรุปกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา 4 รูปแบบ



ภาพประกอบ 8 สรุปกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา

จากภาพประกอบ 8 สรุปแนวทางดำเนินการจากผลการวิเคราะห์

- Stars Situation (SO)
กลยุทธ์ สร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย
- Question Marks Situation (WO)
ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน ประสานความร่วมมือ ขอรับการสนับสนุน
- Cash Cows Situation (ST)
ปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา
- Dogs Situation (WT)
เลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อน และภัยคุกคาม หรือ คิดใหม่ ทำใหม่
ถ่ายโอน ปรับ เปลี่ยน Re-engineering

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญ และเป็นแผนระยะยาว (Thompson and Strickland, 1995) การกำหนดกลยุทธ์เป็นทางเลือก วิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) นอกจากนั้นการกำหนดกลยุทธ์ยังหมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนิน ในอนาคตขององค์การ (จินตนา บุญบงการ, 2544) การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นขั้นตอนการวางแผน สำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)

เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ สถานศึกษาครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับ องค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพ ของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อยยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง 3) กลยุทธ์ระดับ โครงการ (Functionary Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต ที่สะท้อนวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใด โครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การและ กลยุทธ์ระดับแผนงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ได้ทำการศึกษา วิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารคือ การวางแผน การจัดการองค์ การอำนวยความสะดวกและควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานใช้สถานศึกษา บรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิด ความพึงพอใจสูงสุด การกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษา มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ของ สถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของ สถานศึกษา ซึ่งจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามลักษณะงาน

ภายในสถานศึกษากำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ที่ว่า การกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์รวมหรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจกลยุทธ์หลักคือกลยุทธ์ขององค์กร 2) กลยุทธ์รองเป็นกลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามหลักงานภายในโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์องค์ประกอบที่นักศึกษาได้ให้ความสำคัญ ดังนี้ ชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ข้อค้นพบว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเลือกวิธีหรือรูปแบบที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์กรที่มีความเป็นไปได้และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อประเมินสถานการณ์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ โดยการเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร 4 ลักษณะ 1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพหรือทิศทางในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งเกิดจากการตอบคำถามว่าเราต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต 2) พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเกิดจากคำถามว่าเราทำธุรกิจอะไร 3) เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดการเจริญเติบโตและการทำกำไร 4) วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน นอกจากนี้ยังกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานต่างกัน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลของความสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมสร้างความเปรียบเทียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต อีกทั้งผู้บริหารต้องทำการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการของและสถานการณ์ขององค์การสอดคล้องกับ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) กำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร 3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์โดยอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ สอดคล้องกับ ชนินทร์ ชุณหพันธุ์รักษ์ (2544) กลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่พิจารณาสภาพแวดล้อมของ

องค์การทั้งภายนอกและภายในขององค์การที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นจุดด้อย ทัศนคติของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจและกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดระดับกลยุทธ์ดังที่ David (2009) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์รวมไปถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ตรวจสอบสภาพแวดล้อม ภายในคือ จุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกและทางเลือก กลยุทธ์

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง และกระบวนการตัดสินใจ เลือกรูปแบบปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมา สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียด ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์	David (2009)	ชินนทร์ ชุณหพันธุ์รักษ์ (2544)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547)	พินลพวรรณ ดิษยภัม (2550)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	ชัตติยา ตั้งสาธิต (2552)	รวมความถี่
การกำหนดวิสัยทัศน์	√	√	√		√	√	5*
การกำหนดพันธกิจ	√	√			√	√	4*
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ	√	√				√	3*
การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์	√	√	√		√	√	5*
การประเมินและเลือกกลยุทธ์	√		√				2*
การกำหนดระดับกลยุทธ์		√					1
การสร้างกลยุทธ์				√		√	2*
ตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์						√	1
รวม	5	5	3	1	3	6	23

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า จาก 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 2 มากำหนดเป็น องค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ 5) การสร้าง กลยุทธ์ และ 6) การประเมินและเลือกกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การประเมินและเลือกกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือก แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร มีความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติ และเป็นประโยชน์แก่องค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีดังบ่งชี้ ประกอบด้วย

1) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้ 2) นโยบายตลอดจน วิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 3) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 4) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม 5) เป้าหมายและวิธีการ ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และ 6) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผน ดำเนินการและเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ทวิวรรณ อินดา (2552) ซึ่ง Dess และ Miller (1993) ให้ความหมายการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating a Firm's Mission into Action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่าง ต่อเนื่องเกี่ยวพันกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน Wheelen และ Hunger (1999) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) และงบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

นอกจากนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนด กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน และการดำเนินงานต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแล การปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญต่อองค์การ โดยเป็นขั้นตอนสำคัญและเกี่ยวพันกับกิจกรรมอื่นของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์”

(Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ

1) วางแผนการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครื่องจักร 2) ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ 3) การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ 4) กำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และ 5) การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับ Thompson และ Strickland (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ 2) การจัดระบบการปฏิบัติที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และ 4) การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยมสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานคือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) โครงสร้างองค์การที่จัดไว้ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

ประโชค ชุมพล (2536) ได้อธิบายการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการดังนี้ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การชักนำ 4) การควบคุม สอดคล้องกับ Dess และ Miller (1993) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์และควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการของเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย 1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำนองเดียวกัน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ 3) การจัดสรรงบประมาณ 4) กฎระเบียบขององค์การ 5) นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์การ และ 6) การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแนวทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม 3) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานโดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สามารถสร้างความเข้าใจแก้ข้อสงสัยระหว่างสมาชิกและไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน 4) ระบบการจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้านยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน 5) โครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์กรที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David (2009) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้าง ขององค์กร การจัดเตรียมงบประมาณและระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พิมลพรรณ ดุชียามี (2550) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารในการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำแผนงานและโครงการที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย หากผู้บริหารสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าการบริหารงานประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Dess and Miller (1993)	Thompson and Strickland (1995)	David (2009)	ธงชัย สันติวงษ์ (2554)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	สมชาย ภาคภาสกรวิวัฒน์ (2545)	ประโศต ชุมพล (2536)	เนตรวิพัฒนา ยาวีราช (2549)	พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	รวม
การประสานความร่วมมือ	√							√			2
การกำหนดโครงสร้างองค์การ	√	√	√	√		√		√		√	7*
การควบคุมเชิงกลยุทธ์	√										1
ระบบและกระบวนการบริหาร		√		√		√		√			4*
การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม		√									1
วัฒนธรรมองค์การ		√	√	√		√					4*
การกำหนดวัตถุประสงค์				√		√					2
การสร้างแรงจูงใจ				√				√		√	3*
การจัดสรรทรัพยากร				√				√			2
ระบบข้อมูลข่าวสาร				√					√		2
คุณภาพทรัพยากรมนุษย์					√						1
การวางแผนกลยุทธ์						√					1
การสนับสนุนกลยุทธ์						√					1
การวางแผนการใช้ทรัพยากร						√					1
การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม						√					1

ตาราง 4 (ต่อ)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Dess and Miller (1993)	Thompson and Strickland (1995)	David (2009)	ธงชัย สันติวงษ์ (2554)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	สมชาย ภาคภัสสรวีวัฒน์ (2545)	ประโชค ชุมพล (2536)	เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549)	พิมลพรรณ ดุชชียามี (2550)	ณัฐพันธ์ เจริญนรินทร์ (2552)	รวม
การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย							√				1
การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติ							√				1
กฎระเบียบขององค์การ								√			1
ภาวะผู้นำ										√	1
ธรรมชาติขององค์การ										√	1
การติดต่อสื่อสาร										√	1
การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ									√		1
จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน									√		1
สร้างความเข้าใจในการมีบทบาทของผู้มีส่วนร่วม										√	1
ระดมความคิดเห็นของทุกฝ่าย									√		1
ปฏิบัติตามกลยุทธ์									√		1
รวมทั้งสิ้น	3	4	6	4	3	5	2	6	6	5	44

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า จาก 26 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ ตั้งแต่ 3 มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วัฒนธรรมองค์การ
- 2) การกำหนดโครงสร้างองค์การ
- 3) ระบบและกระบวนการบริหาร
- 4) การสร้างแรงจูงใจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้นิยามความสำคัญต่อการประเมินและการควบคุม ไว้ดังนี้ คือ พิมลพรรณ ดุชียามี (2550) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำนองเดียวกัน วรณี ชลนภาสถิต (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดีและทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการตอบสนองตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมจะช่วยให้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การในทำนองเดียวกัน Dessler (1998) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ในองค์การ เป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าขององค์การเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ (Organization's Long-Range Strategic Plans) ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายในองค์การ

ปัจจุบันการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เนื่องจากองค์การที่มีความสมดุลทั้งในด้านวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานอย่างรอบด้านจะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การที่ยั่งยืนกว่าองค์การที่เน้นวิธีดำเนินงานและผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) Kaplan and Norton กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ผู้ใช้บริการ กระบวนการ และการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละด้านจำเป็นต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน และต้องกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวก่อนที่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยการให้คะแนนแต่ละตัวชี้วัด นอกจากจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินการและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการสร้างความสมดุลในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอีกด้วย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่นักวิชาการให้ความสำคัญดังต่อไปนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือ การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไปสอดคล้องจินดา จันดี และคณะ (2544) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์การได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้เป็นประโยชน์กับองค์การในอนาคตต่อไป

เซวงศักดิ์ พุกษะเทเวศ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับชัตติยา ดั่งสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลง ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงานโครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน การพัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจน การให้กำลังใจเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัล สอดคล้องกับ บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การนิเทศติดตามผล 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุงทำนองเดียวกัน สุพานี สฤกษ์วานิช (2546) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่าง ๆ และอารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ

ในการประเมิน การดูแลติดตามการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อหาทางปรับปรุงการดำเนินงานและเพื่อให้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ การควบคุมนี้จะดำเนินงานทั้งในช่วงกลยุทธ์ดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินการสิ้นสุดลง

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ประเมินและควบคุมกลยุทธ์	จินดา จันดี และคณะ (2544)	บุญเลี้ยง คำชู (2544)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	สุพณี สฤกษ์วานิช (2546)	จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2548)	ชัตติยา ตังวสารัญ (2552)	อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553)	รวม
1. การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓		✓	5*
2. การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	✓	✓				✓		3*
3. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6*
4. การนิเทศติดตามผล		✓						1
5. การรายงานผลการปฏิบัติงาน		✓						1
6. การติดตามสถานการณ์			✓					1
5. การวิเคราะห์ปัญหา				✓				1
6. การกำหนดแนวทางประเมิน				✓				1
7. การสร้างแรงจูงใจ					✓			1
รวม	3	4	2	4	3	2	2	20

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ พบว่า จาก 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การติดตามและ ตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 3) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

1. ความหมายของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความหมายของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ไว้ ดังนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2541) ได้ให้ความหมายของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักแพร่หลายระดับหนึ่ง ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมิน ย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่งต้องดำเนินการอย่างมี วินัยให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวนิช (2545) ได้ให้ความหมายของจรรยาบรรณ เดมมิ่ง (PDCA) หมายถึง ระบบคุณภาพที่กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการพัฒนา และการวางแผน การดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งตรงกับขั้นวางแผน (Plan = P) คือ การที่โรงเรียน กำหนดมาตรการและแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ กระบวนการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในขั้นนี้ คือ ขั้นกระทำ (Do = D) การตรวจสอบหรือการประเมินผล การดำเนินงานของโรงเรียนตรงกับขั้นการตรวจสอบ (Check = C) และการนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพตรงกับขั้นปฏิบัติ (Act = A) เพื่อปรับปรุงงาน ทั้งนี้กระบวนการดำเนินงานทั้งหมด ต้องทำเป็นวงจรต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงทั้งระบบคุณภาพ การควบคุม และ การตรวจสอบคุณภาพ ให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) หมายถึง ระบบการดำเนินงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action)

2. ความสำคัญของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความสำคัญวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ดังนี้
 ฮีโตชิ คูเมะ (2540) ได้เสนอความสำคัญวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ไว้ว่า
 การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง และได้นำมาใช้กับทุกกิจกรรม จึงรู้จักกันอย่างแพร่หลาย PDCA
 การบริหารงาน การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ
 สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544) ได้เสนอความสำคัญวงจรคุณภาพเดมมิ่ง
 (PDCA) ไว้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ
 ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do or
 implementation) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหรือประเมิน (Check or evaluation)
 การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act or adjust) เรียกอ่ ๆ ว่า วงจรการบริหารงานแบบวงจรคุณภาพ
 (PDCA)

กล่าวโดยสรุป วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มีความสำคัญ คือ เป็นกระบวนการที่
 ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ประกอบด้วยการดำเนินงาน
 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหรือ
 ประเมิน (Check) การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act)

3. ขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ดังนี้
 ฮีโตชิ คูเมะ (2540) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) โดยมีการ
 ดำเนินการ ดังนี้

1. Plan คือ การวางแผน เป็นการเริ่มต้นของโครงการ หรืองาน เป็นการ
 คาดการณ์ล่วงหน้าเมื่อเกิดการผิดพลาด มีความสามารถรับมือได้เพื่อให้การปรับปรุงงานและ
 แก้ปัญหาอุปสรรค ทำงานอย่างรอบคอบเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผน แผนที่ดีประกอบด้วย SMART
 มีลักษณะ ดังนี้

S = Specific เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน

M = Measurable สามารถวัดได้

A = Attainable สามารถบรรลุผลได้สำเร็จ

R = Realistic พื้นฐานของความเป็นจริง

T = Timely มีกรอบเวลากำหนดการวางแผนที่ดี

2. Do คือ ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนนั้นต้องเป็นไปตามขั้นตอนตาม
 แนวทางที่วางแผนไว้ โดยพิจารณาใคร่ครวญก่อนลงมือปฏิบัติ

3. Check คือ ตรวจสอบ การทำงานนั้นนอกจากจะทำให้เสร็จแล้วจะต้องมีการตรวจสอบว่า ผลที่ปฏิบัติได้ผลคุ้มค่าเพียงไร มีข้อมูลใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง

4. Act คือ การดำเนินการให้เหมาะสมหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตามขั้นตอน กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ให้วิเคราะห์และพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยมองทางเลือกใหม่ ใช้ความพยายามให้มากขึ้น ขอความร่วมมือจากผู้อื่น หรือ เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ปริทรรศน์ พันธุรขรรค์ (2545) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ดังนี้

P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่เป็นปัญหา ระหว่างระดับความแตกต่างจุดที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้วจัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ do ต่อไป

D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัติเป็นแผนที่ล่าสุดจริง ๆ

C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายเสมอ

A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ ซึ่งเป็นไปได้หลายประการ ดังนี้

1. ในกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนแผนของมาตรการแก้ไขแล้วดูสิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้นมีสิ่งใดที่ปฏิบัติได้ทันทีให้ลงมือปฏิบัติเลย ส่วนสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ทันทีให้สะท้อนสู่แผนการแก้ไขปัญหารอบต่อไป

2. ในกรณีที่ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนการกำหนดเป้าหมายว่าดำเนินไปหรือไม่ ควรมีการปรับเป้าหมายให้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ผลลัพธ์เหนือกว่าความคาดหมายโดยปัจจัยภายนอกอื่น ๆ หรือไม่

3. ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้ตรงตามเป้าหมายให้ทบทวนดูว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขครบถ้วนหรือไม่ ถ้าใช่ แสดงว่าแผนนี้ถูกต้องและควรกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานเพื่อรักษาให้ผลลัพธ์คงอยู่ในระดับที่ต้องการต่อไป

สมาน อัครภูมิ (2541) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 คือ P-Planning (การวางแผน) คือ การกำหนดขึ้นล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ของการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจของปัจจุบันจะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามความต้องการของอนาคต

ขั้นที่ 2 คือ D-Do (สภาพตามแผน) คือ การนำเอาแผนมาปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดของเวลา เพื่อให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ของแผน

ขั้นที่ 3 คือ C-Check (การตรวจสอบประเมินผล) คือ กระบวนการตรวจสอบสภาพงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ติดตามกำกับดูแลความก้าวหน้าของงาน

ขั้นที่ 4 คือ A-Action (การปรับปรุงงาน) คือ การนำผลจากการประเมินผลมาปรับปรุงงานแก้ไขงานเพื่อพัฒนาให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

P คือ Plan หมายถึง การวางแผน โดยเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

D คือ Do หมายถึง การนำแผนหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการนำแผนแก้ไขปัญหามาไปสู่การปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำข้อมูลก่อนการดำเนินงานและหลังการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน

A คือ Act หมายถึง ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม Deming (1995) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าการบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอขั้นตอนไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ P คือ Plan หมายถึง การวางแผน D คือ Do หมายถึง การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ C คือ Check หมายถึง การตรวจสอบหรือการเปรียบเทียบ A คือ Act หมายถึง ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม

การประเมินความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักการศึกษาได้เสนอความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้
 สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้เสนอความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง และประเภทที่สอง การนิยามโมเดลการแก้ปัญหา

1. การนิยามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่มีอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่า ต้องมีความแตกต่างกันเท่าใดจึงจะถือว่าเป็น “ความต้องการจำเป็น” กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณา จะเป็นความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับ หากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือความเสียหาย หรือผลเสียที่เกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามตามโมเดลนี้เรียกว่า “Performance Needs”

2. การนิยามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์นิยามโมเดลนี้ เรียกว่า “Treatment Needs”

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550) ได้เสนอความหมายของการประเมินความต้องการ ความจำเป็น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ในองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อหาความสามารถที่ต้องพัฒนาของบุคลากรโดยนำความสามารถมาตรฐาน (สิ่งที่ควรจะเป็น) ในการดำเนินงานลบด้วยความสามารถที่บุคลากรมีอยู่จริง (สิ่งที่เป็นอยู่) จะได้ความสามารถที่ต้องการพัฒนา (ความแตกต่าง) ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

กล่าวโดยสรุป การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ คาดหวังให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนางานต่อไป

2. ความสำคัญของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้เสนอความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

Witkin และ Altschuld (1995) ได้เสนอความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้

3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

1. ขั้นก่อนการประเมิน (Reassessment) ในขั้นแรกนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

- 1.1 การวางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
- 1.2 การนิยามหรือการกำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมิน

ความต้องการจำเป็น

1.3 กำหนดขอบเขตหลักของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน

1.4 กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

1.5 ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น และนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

2. ขั้นประเมิน (Assessment) หลังจากสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้ว ในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

2.1 สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

2.3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก

2.4 วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการจำเป็นหรือประเด็นปัญหา

2.5 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผลที่ได้ในขั้นประเมินคือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

3. ขั้นหลังการประเมิน (Post assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วย

3.1 จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญและทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์

3.2 พิจารณาทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาจากข้อที่ 1 ทำให้ทราบปัญหาที่เร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้น จึงต้องช่วยกันพิจารณาทางเลือกสำหรับแก้ปัญหา

3.3 พัฒนาแผนการปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป

3.4 ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น

3.5 รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin และ Altschuld (1995) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนประเมิน ความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการ กำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการ ระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระยะที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรก การวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1, 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะการใช้ผลประเมิน ความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานการแก้ปัญหา การประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับ กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นดำเนินการดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตหรือประเด็นในการประเมิน กำหนดวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น นำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์จัดเรียงลำดับ รายงานและนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

แนวทางการพัฒนา

ความหมายของแนวทาง Good (1973) ได้นิยามความหมายของแนวทาง หมายถึง การเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบเป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่งเป็นหลักการหรือแนวคิด และเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้นิยามความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง การปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นด้วยกระบวนการที่น่าเชื่อถือ และมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติ

จากความหมายของแนวทางสรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือต้นแบบที่ถูกสร้างขึ้นสำหรับปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหาร

ความหมายของการพัฒนา Good (1973) ได้นิยามความหมายไว้ว่า การพัฒนาทางการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเองหรือผู้อื่นจัดให้

กิติมา ปรีดีติลก (2539) ได้นิยามความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับบุคคลในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ได้นิยามความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมให้ครุมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช (2542) ได้นิยามความหมายการพัฒนาว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1) การทำดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น 2) การทำให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ รูปแบบแนวปฏิบัติที่วางไว้

บริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2522 เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรากฐานที่มั่นคงมาจาก “การศึกษาผู้ใหญ่” ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษของปี 2473 เป็นต้นไป

เมื่อรัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาในรูปแบบอื่น เพื่อยกระดับอัตราการรู้หนังสือ ซึ่งขณะนั้นอัตราการรู้หนังสือของประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีเพียง 32 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2483 รัฐบาลจึงได้จัดตั้งกองการศึกษาผู้ใหญ่ขึ้นในสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรับผิดชอบงานการศึกษาผู้ใหญ่โดยตรง และได้ริเริ่มโครงการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือทั่วประเทศพร้อมกับประกาศใช้กฎหมายบังคับให้ประชาชนผู้ไม่รู้หนังสือที่มีอายุระหว่าง 20-45 ปี เสียค่าเล่าเรียนเป็นรายปีจนกว่าจะผ่านการทดสอบว่าเป็นผู้รู้หนังสือแล้ว โครงการรณรงค์ฯ ดังกล่าวประสบความสำเร็จพอสมควรแต่ต้องหยุดชะงักไปเนื่องจากภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2

ในช่วงระหว่าง 2513-2523 ภารกิจงานดำเนินการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ได้ขยายตัวและมีบทบาทหน้าที่เพิ่มมากขึ้น จนได้มีการตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อจัดการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับประชาชนทั่วไปที่พลาดและขาดโอกาสทางการศึกษาให้ได้รับการศึกษาตลอดชีวิต ปัจจุบันมีฐานะเป็นสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนสังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ งานการศึกษานอกโรงเรียนเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบสำหรับให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะประชาชนที่อยู่นอก

ระบบโรงเรียนได้มีโอกาสรับการศึกษาและการพัฒนาตามสภาพความพร้อมได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยให้บริการทางการศึกษาในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาสายสามัญการศึกษาสายอาชีพ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการและความเหมาะสมกับสภาพความพร้อมของตนเอง สารระที่สำคัญของการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อเผยแพร่และเป็นข้อมูลพื้นฐานแก่ผู้สนใจศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับงานการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อประโยชน์กว้างขวางอย่างต่อเนื่องต่อไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดการสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยต่าง ๆ โดยมีหลักและโครงสร้างการศึกษาระบบโครงสร้าง กระบวนการจัดการศึกษาและรูปแบบการจัดการการศึกษาดังต่อไปนี้

1. หลักการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้
 - 1.1 เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
 - 1.2 ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษา
 - 1.3 การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
2. ระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ดังนี้
 - 2.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
 - 2.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 2.3 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา
 - 2.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง
 - 2.5 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการศึกษา
 - 2.6 การมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน ครอบครัว ในการรับการศึกษา

2. ความหมายของการศึกษานอกระบบ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการ ระยะเวลา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ สำนักงานบริหารการศึกษานอกโรงเรียน (2549) ยังให้ข้อเสนออีกว่า การศึกษานอกระบบเป็นกิจกรรมที่ศึกษาให้แก่ผู้พลาดโอกาสในการเข้าเรียนโดยไม่จำกัดวัย เพศ พื้นฐานทางการศึกษา การศึกษานอกระบบเกิดจากความเชื่อพื้นฐานหรือปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิตที่ว่า บุคคลได้รับการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการที่ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน อาทิ จรรยาพร ธรณินทร์ (2550) ให้ความหมายว่า การศึกษานอกระบบ เป็นกระบวนการจัดการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้งที่เป็นทัศนคติ ทักษะและความรู้ ซึ่งทำได้ยืดหยุ่นว่าการเรียนในระบบของโรงเรียนทั่วไป ทั้งนี้ สำนักงานการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2554) กล่าวว่า เป็นการศึกษาที่จัดให้กับประชาชนทุกเพศทุกวัย โดยมีความสนใจมุ่งที่จะได้รับความรู้พื้นฐานในการเพิ่มทักษะสำหรับการประกอบอาชีพ อีกทั้งนักวิชาการต่างประเทศได้เสนอแนวคิด เช่น David และ Keehn (1971) กล่าวว่า การศึกษานอกระบบเป็นการเรียนหลายแบบ เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาตลอดชีวิต หรือการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นการพัฒนาทางเลือกเพื่อช่วยเปิดช่องทางให้กับประชาชนได้เข้ารับบริการจากระบบการศึกษา เป็นวิธีการที่ยืดหยุ่นง่าย และ Sheffield และ Diejomaoh (1972) กล่าวว่า การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมการเรียนการสอนเกือบทุกประเภท และรวมถึงการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของบุคคลจากพ่อแม่ โรงเรียนและนโยบายทั้งชาติเพื่อเป็นเรียนรู้ตอบสนองความต้องการ ได้แก่

1. เพื่อให้ผู้ที่มีโอกาสเรียนในระบบโรงเรียนได้มีโอกาสศึกษา
2. เพื่อให้ผู้ที่จบการศึกษาจากระบบในโรงเรียนแล้วได้มีโอกาสหาความรู้และได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อจะนำไปประกอบอาชีพ
3. ช่วยให้ผู้ที่กำลังปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ หลักสูตร และวิธีการจัดการ เพื่อให้เกิดความหลากหลายตามสภาพความต้องการของผู้เรียน

การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ไม่มีหลักสูตรและระยะเวลาในการเรียนที่แน่นอน โดยการจัดการศึกษาในรูปแบบนี้เป็นการศึกษา

องค์ความรู้ต่าง ๆ ผ่านประสบการณ์ตรงที่ได้จากชีวิตประจำวัน โดยการศึกษาตามอัธยาศัย จะกลายเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555)

พัฒนา ปูวัง (2549) กล่าวว่า ระบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการเป็นระบบที่ไม่มีหลักสูตรระเบียบวิธีหรือแบบแผนใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดตามธรรมชาติเป็นระบบที่เกิดขึ้นก่อนการศึกษาใด ๆ ทั้งสิ้น กิจกรรมที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูภายในครอบครัว เด็กเรียนรู้ภาษา การปฏิบัติกรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายในครอบครัว การเรียนรู้ด้านอาชีพจากบิดามารดา มีการเรียนรู้จากเพื่อน ๆ และบุคคลภายนอก การเรียนรู้จากคำบอกเล่าการพบปะสนทนากับคนอื่น ๆ รวมทั้งจากการกระทำของตนเอง จะเห็นได้ว่าจะไม่มีการออกแบบจัดกระทำใด ๆ ระบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการก็เกิดขึ้นและมีอยู่ตลอดเวลาและระบบนี้ก็คงจะทดแทนด้วยระบบอื่นไม่ได้

ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์ (2544) อธิบายว่า การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย คือ การจัดสภาพแวดล้อมสถานการณ์ปัจจัยเกื้อหนุน สื่อ แหล่งการเรียนรู้และบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง ครอบครัวชุมชนและสังคม

สรุปได้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นลักษณะของการเรียนรู้หลากหลายแบบ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาและเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อกับทุกคนที่ต้องการศึกษา

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ความหมายการศึกษานอกระบบไว้ว่า เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดการและระยะเวลาที่ฝึกอบรมตามความต้องการและศักยภาพของการเรียนรู้เพื่อจัดให้มีการประเมินและการวัดผลตามมาตรฐานในการรองรับว่าเป็นกิจกรรมที่เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตได้

1. การศึกษานอกระบบการจัดการศึกษานอกระบบมีหลักการ ดังนี้
 - 1.1 ความเสมอภาคในการเข้าถึงและได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งถึงเป็นธรรมและมีคุณภาพ เหมาะสมกับสภาพชีวิตของประชาชนและการกระจายอำนาจแก่สถานศึกษา
 - 1.2 การให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้
 2. การศึกษาตามอัธยาศัยมีแนวทางการศึกษา ดังนี้
 - 2.1 การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียน
- ทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.2 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียน
ทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.3 การจัดการอบรมหรือแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อผู้เรียน

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด (สำนักงาน กศน. จังหวัดร้อยเอ็ด) ตั้งอยู่ถนนรัชชูปการ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ดได้รับการประกาศจัดตั้งให้เป็นศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัดร้อยเอ็ด เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2523 สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมเอาโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ 42 และห้องสมุดประชาชนจังหวัด/อำเภอ ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีนายชาติชาติโย สีสิดา เป็นผู้บริหารคนแรก

ปี พ.ศ. 2524 ได้เปลี่ยนชื่อ “ศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัดร้อยเอ็ด” เป็น “ศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด” มีโครงสร้าง ฝ่ายการศึกษาทางวิทยุและไปรษณีย์ ฝ่ายจัดการศึกษาสายอาชีพ ฝ่ายการศึกษามวลชน และฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรม มีการพัฒนาปรับปรุงขยายงานการศึกษานอกโรงเรียน อย่างทั่วถึง ครอบคลุมทั้งจังหวัด ซึ่งได้จัดโครงสร้างการบริหารงานตามแนวคิดการปฏิวัติระบบบริหาร (Reengineering) เป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนาจการทำหน้าที่ อำนาจการด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ในการบริหารทั่วไป กลุ่มแผนงาน และส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ

วันที่ 27 สิงหาคม 2536 กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้ประกาศจัดตั้งศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นสถานศึกษา โดยการกำกับดูแลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่บริหารและจัดการงานการศึกษานอกโรงเรียนในเขตอำเภอ และกิ่งอำเภอ ในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 19 แห่ง

วันที่ 14 พฤศจิกายน 2550 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเพิ่ม จำนวน 1 แห่ง คือ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอทุ่งเขาหลวง รวมเป็น 20 แห่ง และประกาศเปลี่ยนชื่อสถานศึกษาจากศูนย์บริการการศึกษา นอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอทุกแห่งทั่วประเทศ และทั้งนี้ยังมีห้องสมุดประชาชนจังหวัด 1 แห่ง ห้องสมุดประชาชนเฉลิมราชกุมารี 1 แห่ง และห้องสมุดประชาชนอำเภอ จำนวน 17 แห่ง และเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2551 ที่ผ่านมา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 จึงมีผลทำให้ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด (สำนักงาน กศน.จังหวัด) มีฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา และศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เปลี่ยนเป็น ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ (กศน.อำเภอ) มีฐานะเป็น

สถานศึกษา มีหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนประสานภาคีเครือข่าย พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน

ปัจจุบันบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด คือ การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับกลุ่มเป้าหมายที่อยู่นอกระบบโรงเรียน สนับสนุน ส่งเสริมให้หน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐ และเอกชน จัดการศึกษานอกโรงเรียน และกำกับดูแลติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในสังกัด จำนวน 20 แห่ง

3. วิสัยทัศน์ จุดเน้น เป้าหมายหลัก ยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนา

3.1 วิสัยทัศน์

“คนไทยได้รับโอกาสการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21”

3.2 จุดเน้น

“ส่งเสริม สนับสนุน และให้บริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ มีสาระการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบันและตรงกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และใช้สื่อเทคโนโลยีที่หลากหลายและทันสมัยมาเป็นกลไกในการจัด รวมทั้งพัฒนาครูให้เป็นผู้จัดการศึกษาและการเรียนรู้มืออาชีพ เน้นพัฒนากระบวนการคิดและการวิจัยให้กับกลุ่มเป้าหมาย ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงรุก โดยให้ชุมชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน”

3.3 เป้าหมายหลัก

3.3.1 คนไทยสามารถเข้าถึงบริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ และมาตรฐานอย่างทั่วถึง

3.3.2 คนไทยมีสมรรถนะและทักษะในการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

3.3.3 หน่วยงานและสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

3.3.4 หน่วยงานและสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

3.3.5 ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุน และจัดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.4 ยุทธศาสตร์

3.4.1 เพิ่มและกระจายโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

3.4.2 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนทุกช่วงวัยให้มีสมรรถนะและทักษะเหมาะสม มีคุณภาพชีวิตที่ดี

3.4.3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย

3.4.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3.5 เป้าหมายตามยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มและกระจายโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1. คนไทยได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

2. แหล่งเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

3. คนไทยทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจชายแดนใต้ และพื้นที่พิเศษได้รับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาการศึกษานอกระบบ

1. ประกันโอกาสการเข้ารับบริการทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนในทุกพื้นที่ ครอบคลุมผู้ที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

2. ส่งเสริมให้มีการบูรณาการ การศึกษานอกระบบเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับวัย สภาพร่างกายและสุขภาพ ความจำเป็น ความต้องการและความสนใจ และสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาและการเรียนรู้ไปเทียบระดับเทียบโอน เชื่อมโยงส่งต่อระหว่างการศึกษาทุกรูปแบบทุกระดับได้

3. ส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย

4. ส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงการศึกษานอกระบบของคนทุกช่วงวัยในพื้นที่พิเศษ และเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคม อัตลักษณ์ และความต้องการของชุมชนและพื้นที่

5. จัดทำ SMART CARD ทางการศึกษาสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายพิเศษเพื่อขอรับบริการทางการศึกษา

6. พัฒนาระบบ E-exam และระบบการสอบอิเล็กทรอนิกส์ให้มีมาตรฐานและยกระดับสถานศึกษาทุกแห่งให้เป็นศูนย์ทดสอบด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชน

7. พัฒนาระบบการเทียบโอนและการเทียบระดับการศึกษาให้มีมาตรฐานและสามารถเชื่อมโยงการศึกษาและการเรียนรู้ทุกระดับ ทุกรูปแบบ

แนวทางการพัฒนาการศึกษาตามอัยยาศัย

1. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้มีมาตรฐานตามประเภทแหล่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง

2. พัฒนาห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย กระจายอยู่ทุกพื้นที่ ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของประชาชน

3. เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาตามอัยยาศัยของคนทุกช่วงวัยในพื้นที่พิเศษ และเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคม อัตลักษณ์ และความต้องการของชุมชนและพื้นที่

4. พัฒนาวัดกรรมการจัดการเรียนรู้ สื่อเพื่อการเรียนรู้ และการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบ ตลอดจนขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาทุกแห่ง ครอบคลุมทุกพื้นที่และเพียงพอกับผู้เรียน เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนทุกช่วงวัยให้มีสมรรถนะ และทักษะเหมาะสมมีคุณภาพชีวิตที่ดี

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1. คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ

2. คนไทยได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 รวมพื้นที่ชายแดนใต้และพื้นที่พิเศษ

3. ระบบการวัดผลและประเมินผลและการเทียบโอนการศึกษาที่มี

ประสิทธิภาพ

4. คนไทยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 5. สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน
 6. ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง
 7. กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มผู้พลาดโอกาส และกลุ่มผู้ขาดโอกาส ได้รับโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการดำรงชีวิตเพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี
 8. ผู้เรียน ผู้รับบริการ ได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้ารับการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ
- แนวทางการพัฒนาการศึกษานอกระบบ
1. ปฏิรูปหลักสูตร ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของกลุ่มเป้าหมาย
 2. พัฒนากระบวนการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบคุณภาพการศึกษานอกระบบระดับชาติ (N-NET)
 3. พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษานอกระบบให้เชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่นำไปสู่เส้นทางอาชีพ โดยมีกลไกการวัดและประเมินผลเพื่อเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และพัฒนาให้มีระบบการสะสมและเทียบโอนหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank System)
 4. พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์การพัฒนาประเทศและเป็นไปตามสภาพและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และความรู้เรื่องทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
 5. พัฒนารูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถวัดและประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินไปใช้ได้จริง
 6. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สื่อเพื่อการเรียนรู้ และการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่ได้มาตรฐาน
 7. พัฒนาหลักสูตรการศึกษานอกระบบและหลักสูตรการอบรมแก่กลุ่มผู้สูงวัยให้มีคุณภาพและชีวิตที่ดี

8. พัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับประชาชนเพื่อยกระดับทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่เป็นไปตามความต้องการของพื้นที่และประชาชน

9. ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน/รายบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน

10. ส่งเสริมให้สถานประกอบการจัดการศึกษานอกระบบ ซึ่งอาจจัดเองหรือร่วมจัด โดยสามารถนำค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาไปลดหย่อนภาษีได้

11. พัฒนาหลักสูตรอาชีพเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนในชุมชนแบบครบวงจร ซึ่งเป็นกระบวนการต้นทางถึงปลายทางตั้งแต่กระบวนการผลิต การแปรรูป การจัดจำหน่าย การตลาด และการดำเนินการในเชิงธุรกิจ

12. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างเสริม และปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทยให้มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

13. พัฒนาสมรรถนะครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยี และประสานภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ เป็นครูมืออาชีพ และมีมาตรฐานคุณภาพตามที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) กำหนด

14. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรให้ตรงกับสายงานหรือความชำนาญ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

15. ส่งเสริมให้แรงงานได้รับโอกาสยกระดับคุณวุฒิทางการศึกษาและทักษะความรู้ที่สูงขึ้น

แนวทางการพัฒนาการศึกษาตามอัยยาศัย

1. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่ปลูกจิตวิทยาศาสตร์ให้กับประชาชนผ่าน STEM Education สำหรับประชาชน อันจะนำไปสู่การใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้เหตุผลในการดำเนินชีวิต

2. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม และความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ

3. จัดกิจกรรม สื่อ และนิทรรศการที่มีชีวิตและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในแหล่งเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาของหน่วยงานและสถานศึกษามีความทันสมัย และมีคุณภาพ

2. ระบบฐานข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษารอบคลุมถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และระบบเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น เพื่อประโยชน์ในการจัดและบริหารการศึกษาได้

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย สามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

2. พัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา (ETV) ให้เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาสาธารณะ (Free ETV)

3. ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสถานีโทรทัศน์สาธารณะแบบดิจิทัลและการผลิตรายการเพื่อการศึกษา

4. พัฒนาระบบการเผยแพร่ ICT เพื่อการศึกษาให้มีรูปแบบที่หลากหลายทันสมัย เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบ แนวทางในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษา

6. ให้มีและบังคับใช้มาตรการทางกฎหมาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ส่งเสริมให้มีสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการส่งเสริมการมีอาชีพเพิ่มขึ้น

8. จัดและสนับสนุนสถานศึกษา แหล่งการเรียนรู้ กศน.ตำบล ให้ความพร้อมเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่นที่เหมาะสมกับพื้นที่

9. พัฒนาระบบฐานข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาให้ครอบคลุมถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวางแผน การบริหารจัดการ การติดตาม ประเมิน และรายงานผล ให้มีมาตรฐานที่ครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และตรงกับความต้องการในการใช้งานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ

10. พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เนื้อหา และวิชาการ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับประชาชน

11) พัฒนาประสิทธิภาพเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทางไกล และการศึกษาในระบบเปิด อาทิ ETV E-learning MOOC เพื่อเป็นเครื่องมือในการขยายการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1. ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ระบบบริหารงานบุคคล มีความเป็นธรรม สร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ
3. บุคลากรทุกประเภททุกระดับได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะตามมาตรฐาน ตำแหน่ง รวมทั้งบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสภาพสังคม
5. ระบบและกลไกการวัด ติดตาม และประเมินผลการศึกษาและการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ
6. ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในพื้นที่/ชุมชน

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจลงสู่พื้นที่ภาคการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. กำหนดให้มีมาตรการจูงใจทั้งด้านภาษี และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
3. ผลักดันให้เกิดกองทุนเพื่อการพัฒนาสำหรับการศึกษานอกระบบ เพื่อเป็นกลไกในการสร้างโอกาสทางการศึกษา
4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นภาคีเครือข่าย และสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ ให้ภาคีเครือข่ายร่วมจัดและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นการทำงานในลักษณะบูรณาการการวิจัยและพัฒนา

6. วิเคราะห์ วิจัย ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการพัฒนา การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ

7. ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน ท้องถิ่น สังคม เพื่อเอื้อต่อ การศึกษาและการเรียนรู้ และสนับสนุนการสร้างกลไกการขับเคลื่อนชุมชนไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

8. วิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด โดยใช้รูปแบบการวิจัยเพื่อให้การเกลี่ยอัตรากำลัง/บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรตามอัตรากำลังมีความเหมาะสม

9. พัฒนาบุคลากร กศน. ทุกระดับ ให้มีความรู้และทักษะตามมาตรฐาน ตำแหน่งให้ตรงกับสายงานหรือความชำนาญ

3.6 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย (พ.ศ. 2560–2579) ตามตาราง 6

ตาราง 6 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (พ.ศ. 2560–2579)

ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย			
		ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-20
เพิ่มและกระจายโอกาส ในการเข้าถึงบริการการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ					
1) ประชากรวัยแรงงาน (อายุ 15 - 59 ปี) มีปีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น	9.4	10.15	10.90	11.70	12.50
2) ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จ การศึกษาระดับมัธยมตอนต้นหรือ เทียบเท่าได้รับการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	N/A	60	85	100	100
3) ร้อยละของแรงงานที่ขอเทียบโอน ความรู้และประสบการณ์เพื่อยกระดับคุณวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น	N/A	20	25	30	40

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย			
		ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-20
4) ร้อยละของแหล่งเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดบริการทางการศึกษาและมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น	N/A	50	75	100	100
5) ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา 15 ปี	N/A	100	100	100	100
6) ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ลงทะเบียนเรียนในทุกหลักสูตร/กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องเทียบกับเป้าหมาย	N/A	80	80	80	80
7) จำนวนผู้รับบริการในพื้นที่เป้าหมายได้รับการส่งเสริมด้านการรู้หนังสือและการพัฒนาทักษะชีวิต	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884
8) ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่สามารถอ่านออกเขียนได้และคิดเลขเป็นตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม	80	100	100	100	100
9) จำนวนนักเรียน นักศึกษาที่ได้รับบริการตัวเข้มเต็มความรู้	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
10) ร้อยละของผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพและบริการทางการศึกษาที่เหมาะสม	N/A	100	100	100	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย			
		ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-20
11) ร้อยละของผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับที่ได้รับการอุดหนุนและการช่วยเหลือค่าใช้จ่ายตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาภาคบังคับ	N/A	100	100	100	100
พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนทุกช่วงวัยให้มีสมรรถนะ และทักษะเหมาะสม มีคุณภาพชีวิตที่ดี					
1) ร้อยละของผลการทดสอบระดับชาติ N Net แต่ละระดับ/สาระการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป	น้อยกว่า ร้อยละ 50	50	51	52	53
2) ร้อยละการอ่านของคนไทยเพิ่มขึ้น	77.7	85	90	95	100
3) ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรม/พัฒนาทักษะอาชีพระยะสั้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน และพัฒนาตนเองได้	60	65	70	75	80
4) ร้อยละของสถานศึกษาที่มีงานวิจัยและ/หรือนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	N/A	10	20	30	40
5) ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาโดยบูรณาการองค์ความรู้แบบสะเต็มศึกษาเพิ่มขึ้น	5	30	60	90	95
6) ร้อยละของชุมชนที่นำความรู้ไปใช้ต่อยอดในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน	N/A	50	70	90	100
7) ร้อยละของแหล่งเรียนรู้ที่มีนิทรรศการสื่อ กิจกรรม เพื่อปลูกฝังกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต	N/A	100	100	100	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย			
		ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-20
8) ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ	N/A	30	60	90	100
9) ร้อยละของสถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินมีคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพเพิ่มขึ้น	70	80	90	100	100
ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย					
1) ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	N/A	100	100	100	100
2) จำนวนระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ใช้บริการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	N/A	1	1	1	1
3) ร้อยละของสถานศึกษาได้รับบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ครอบคลุมทุกพื้นที่ ขั้นต่ำ 30 mbps ใน 5 ปีแรก และ 100 mbps ภายใน 20 ปีเพิ่มขึ้น	N/A	98	100	100	100
4) ร้อยละของนักเรียนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนใต้ และพื้นที่พิเศษที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ การศึกษานอกระบบ โรงเรียน (N-Net) แต่ละสาระวิชา ร้อยละ 50 เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 50	50	53	53	60

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย			
		ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-20
พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
1) ร้อยละของบุคลากรที่บรรจุตามกรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้น	30	40	50	60	70
2) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น	10.68	20	25	30	35
3) ร้อยละหน่วยงาน/สถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพิ่มขึ้น	58	65	70	80	90
4) ร้อยละของหน่วยงาน/สถานศึกษาที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย	N/A	60	62	80	100
5) มีกฎ ระเบียบที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	N/A	มี	มี	มี	มี
6) จำนวนภาคีเครือข่ายที่ร่วมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	3,017	3,050	3,100	3,150	3,200
7) จำนวนภาคีเครือข่ายที่ร่วมจัดกิจกรรม/แหล่งเรียนรู้	57	60	65	70	75
8) จำนวนผลงานของภาคีเครือข่ายที่มีการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้/นวัตกรรม	N/A	20	40	60	80
9) ร้อยละของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน กศน. ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นศูนย์ทดสอบด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์	14.65	40	65	85	100

ที่มา : สำนักงาน กศน. (2561)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มณฑลลักษณ์ ภักดีชิน และคณะ (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการใน 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1.1) ศึกษาจากสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประยุกต์ใช้การประเมินดุลยภาพ 1.2) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินภายนอกกรอบสองของ สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549-2553 1.3) ศึกษากรณีศึกษาสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานโดยใช้โปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์ เอกสารตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นการตรวจสอบร่างของการพัฒนากลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ปรากฏผลการวิจัยดังนี้ 1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพการบริหารของสถานศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน/มิติมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาเป็นด้าน/มิติตบประมาณและทรัพยากร ด้านผู้เรียน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำสุด นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2. ผลการสร้างกลยุทธ์ได้กลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง 100 กลวิธี 109 ตัวชี้วัด 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่ากลยุทธ์กลวิธี และตัวชี้วัดสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้คือ มีระดับค่ามัธยฐาน (Median) อยู่ระหว่าง 4.50-5.00

นิสา ศูนย์ประทุม (2558) ได้วิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 405 คน เป็นครูและผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 20 เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการนิเทศการศึกษา มีการจัดระบบนิเทศ ภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างความตระหนักให้แก่ครู และผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ ความต้องการของชุมชน ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพ และ ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษามีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระวิชาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่าง ต่อเนื่อง

บุญยาพร สารมะโน (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินตามสภาพจริง ที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความจำเป็นในการประเมินตามสภาพจริง 2) สร้างรูปแบบการประเมินตามสภาพจริงฯ 3) ทดลองใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริงฯ และ 4) ประเมินรูปแบบการประเมินตามสภาพจริงฯ ขั้นตอนการดำเนินการ วิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความจำเป็นในการประเมินตามสภาพจริง ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินตามสภาพจริง ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริง และระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการประเมินตามสภาพจริง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบทดสอบวัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แบบประเมิน รูปแบบการประเมินตามสภาพจริงฯ และแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการประเมิน ตามสภาพจริงฯ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบ สมมุติฐานด้วยการทดสอบค่าที (t-test แบบ Dependent Samples และ t-test แบบ Independent Samples) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินตามสภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มี 2 ระยะ 7 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดของการประเมิน ขั้นที่ 3 เลือกรูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง ขั้นที่ 4 กำหนดผลงานตามสภาพจริง ขั้นที่ 5 กำหนดเกณฑ์การประเมิน และระยะที่ 2 ขั้นการดำเนินการและสะท้อนผล ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 6 บูรณาการระหว่างการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริงและการประเมินผลตามสภาพจริง และขั้นที่ 7 สะท้อนผลการประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และรายงานผลการประเมิน

2. ผลการใช้รูปแบบการประเมินตามสภาพจริงฯ สรุปได้ดังนี้

2.1 นักเรียนที่ใช้รูปแบบฯ มีค่าเฉลี่ยความสามารถในการคิดวิเคราะห์สูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้ใช้ รูปแบบฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 นักเรียนที่ใช้รูปแบบฯ มีค่าเฉลี่ยความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ หลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 นักเรียนที่ใช้รูปแบบฯ มีความพึงพอใจต่อรูปแบบฯ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3. ผลการประเมินรูปแบบฯ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

อัญชลี เรือนแก้ว (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 432 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบการตอบสนองรายคู่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รายด้านเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ด้านการเตรียมการ 2) ด้านการใช้สื่อการจัดสภาพแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ 3) ด้านการประเมินผล และ 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านย่อย พบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) การเตรียมตนเองในศตวรรษที่ 21 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การออกแบบการเรียนรู้ 4) การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 6) การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ และ 7) การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

รายการที่ต้องการพัฒนาที่มีค่า PNI ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป มี 13 รายการเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้และวิธีการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ในการสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ 4) การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ

ปิยะ โกฏแสน (2560) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา และ 2) พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีขั้นตอนดำเนินการ 2 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตัวอย่างที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 346 คน โดยการเลือกแบบสุ่มอย่างง่าย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 6 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน กลุ่มผู้ทรงคุณในการประเมินความเหมาะสม จำนวน 15 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึก และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ 1) มุมมองด้านนักเรียน จำนวน 11 แนวทาง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 10 แนวทาง 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 7 แนวทาง ด้านการบริหารงานบุคคล 1) มุมมองด้านนักเรียน จำนวน 4 แนวทาง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 4 แนวทาง 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 5 แนวทาง และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 4 แนวทาง ด้านการบริหารงบประมาณ 1) มุมมองด้านนักเรียน จำนวน 5 แนวทาง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 5 แนวทาง 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 4 แนวทาง และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 4 แนวทาง

ด้านการบริหารทั่วไป 1) มุมมองด้านนักเรียน จำนวน 5 แนวทาง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 4 แนวทาง 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 5 แนวทาง และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 4 แนวทางผลประโยชน์ด้านความเหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

สุพัตรา ชันทอง (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยหาขนาดของตัวอย่างจากการใช้โปรแกรม G*Power ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 อำนาจการทดสอบ 0.95 จะได้ขนาดของตัวอย่าง จำนวน 350 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะจง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ระดับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคลด้านงานบริหารทั่วไป ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลในการจัดการศึกษา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สหสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคลของตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 64.69 มีอายุ 30-45 ปีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 46.88 มีตำแหน่ง ครู คศ.2 จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ด้านประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 70.63 2. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ 3. ระดับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านงบประมาณ และด้านบริหารบุคคล

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมา ด้านวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป มีค่าเฉลี่ย ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูนเขต 2 ด้านผู้เรียน ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีสุขภาวะที่ดีมีความรู้และทักษะในการทำงาน ทักษะในการประกอบอาชีพ ด้านผู้สอน ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ให้ตรงตามมาตรฐาน และทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นตามหลักสูตรเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้ ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ผู้บริหารบริหารงานด้วยความโปร่งใส ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนโรงเรียน มีสภาพแวดล้อมพร้อมในการเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียน มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสามารถร่วมกับชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนได้

มนัสวีณี ฌรณคชัย, นวัตร หอมสิน และพงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในอำเภอ จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงาน วิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร และ 2) หาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในอำเภอ จังหวัดสกลนคร โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน การบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัด สกลนคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ที่มาจากการสุ่มกลุ่ม ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระยะที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร ผู้ให้ข้อมูล มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และยืนยัน แนวทางโดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเดิม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาร์้อยละ ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการ บริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัด สกลนคร อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 2. แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา 3) ด้านการจัดการ เรียนรู้ 4) ด้านการนิเทศภายใน 5) ด้านการวัดผลประเมินผลการศึกษา และ 6) ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยแนวทางทั้ง 6 ด้านได้รับการยืนยันว่าใช้ได้ทุกแนวทาง

ณัฐวร ยิ้มสรवल (2563) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้านวินัยนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นของคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ด้านวินัยนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และ

2) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านวินัยนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 359 คน ได้มาจากโดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพที่เป็นอยู่จริงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่ควรจะเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านวินัยนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ได้แก่ (1) ด้านความรับผิดชอบส่งเสริมให้นักเรียนทำงานต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจและเต็มกำลังความสามารถ และชี้แจงให้เห็นข้อดีข้อเสียของการทำงานให้นักเรียนทราบ (2) ด้านความตรงต่อเวลา ส่งเสริมให้นักเรียนมีการวางแผนบริหารเวลา และสร้างข้อตกลงกำหนดวันเวลาในการส่งงานให้ชัดเจน ชิ้นงานควรบูรณาการกับวิชาอื่น ๆ (3) ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ เปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็นให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับร่วมกันแก้ปัญหาของโรงเรียน ผ่านคณะกรรมการสถานักเรียน (4) ด้านการแต่งกาย การสร้างความเข้าใจในเรื่องกฎหมายระเบียบมารยาททางสังคมให้สอดคล้องกับชุมชน สังคม และประเทศชาติ และ (5) ด้านความประพฤติ ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยครูที่ปรึกษา พูดคุยกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

Price (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์การสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่ได้พบจากการศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน

Al-Zwyalif (2012) ได้วิจัยเรื่อง The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities. พบว่า การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนของจอร์แดน ถึงความสำคัญของการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดความสามารถของมหาวิทยาลัยที่จะใช้ Balanced Scorecard เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษารั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเอกชนของจอร์แดน ผ่านแบบสอบถามที่ออกแบบมาเป็นพิเศษส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของคณะคณบดี รองคณบดีระดับสูง ผู้จัดการทางการเงินและผู้จัดการการบริหาร แบบสอบถามมีความถูกต้องสำหรับการวิเคราะห์ประมาณ 86% ของแบบสอบถาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเอกชนของจอร์แดนมีความตระหนักในความสำคัญของการใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การศึกษายังแสดงให้เห็นความพร้อมของทรัพยากรทางการเงินและบุคลากรที่สำคัญ มหาวิทยาลัยเอกชนของจอร์แดนซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการขั้นพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานของ Balanced Scorecard

Giannopoulos และคณะ (2013) ได้วิจัยเรื่อง The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies พบว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ การวัดประสิทธิภาพการทำงานและระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะปรากฏที่เหมาะสมสำหรับการใช้งานทุกประเภท และขนาดของธุรกิจ ความแข็งแกร่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจส่วนใหญ่มาจากความสามารถโดยธรรมชาติที่จะรวมมาตรการทางการเงินและที่ไม่ใช่สถาบันการเงินเข้าด้วยกัน โดยการวัดประสิทธิภาพทั้งในเชิงกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจข้ามสี่มุมมองที่เชื่อมโยงกันการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า Balanced Scorecard ที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในบริษัทขนาดใหญ่และองค์กร แต่มีการจำกัดหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard ภายในบริษัทขนาดเล็ก การศึกษารั้งนี้จะเพิ่มงานวิจัยที่มีอยู่ด้วยการรายงานผลของการตรวจสอบเปรียบเทียบความตระหนัก Balanced Scorecard และใช้ภายในบริษัทขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในสหราชอาณาจักรและไชปรัส นอกจากนี้การศึกษาดูตรวจสอบสาเหตุของการไม่ยอมรับโดยบริษัทขนาดเล็กและไม่ว่าบริษัทเหล่านี้ใช้มาตรการที่แสดงว่ามีความคล้ายคลึงกับที่มีอยู่โดยทั่วไปในรูปแบบของ Balanced Scorecard ข้อมูลการวิจัยที่ได้รับการรวบรวมจากแบบสอบถามตัวเองเสร็จสมบูรณ์ที่ได้รับการแจกจ่ายให้กับ 500 บริษัท ในสหราชอาณาจักรและไชปรัส ผลการสำรวจแสดงให้เห็นว่า ส่วนใหญ่ของบริษัทขนาดเล็กโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหราชอาณาจักรไม่รู้จัก Balanced Scorecard และทำให้ระดับของการใช้งาน Balanced Scorecard ที่ต่ำมาก ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับบริษัทขนาดเล็กและการดำเนินการของตนเกินกว่าทรัพยากรที่มีให้หน่วยงานดังกล่าว แต่ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าแม้บริษัทขนาดเล็กเพียง

ไม่กี่แห่งใช้ Balanced Scorecard บริษัท ดังกล่าวจำนวนมากปรากฏการใช้มาตรการและตัวชี้วัด คล้ายกับการรวมอยู่ในรูปแบบของ Balanced Scorecard

Karpagam และ Suganthi (2013) ได้วิจัยเรื่อง Performance Measurement of Organizations : A Review of Balanced Scorecard Technique พบว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพแบบบูรณาการเพื่อตรวจสอบการทำงานวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ โดยการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในภาคธุรกิจและไม่หวังผลกำไร แม้ว่าหลายเทคนิค คอมพิวเตอร์ขั้นสูงเช่น AHP ถูกนำมาใช้ในการวัดกรอบ Balanced Scorecard (BSC) มีหลักฐานที่ แสดงว่าเป็นเครื่องมือที่ไม่ซ้ำกันหรือวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการใช้งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีใน บางกรณีที่นอกเหนือไปจากแบบดั้งเดิม สุ่มมองเพิ่มเติมเป็นสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยและการใช้งานอย่างกว้างขวาง (4 ประเภท) ได้รับการดำเนินการ ในภาคธุรกิจรุ่นทั่วไปและเทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์ขั้นสูงได้ถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ในภาคที่ไม่หวังผลกำไรคือภาคบริการและการศึกษามีความเป็นปัจจุบันกว้างขวาง ในขั้นตอน การดำเนินการทั้งในระดับการทำงานและหน่วยงาน จากการตรวจสอบ Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์สำหรับองค์กร

Husain และ Farooq (2013) ได้วิจัยเรื่อง Instrument Development to Measure Organizational Change and Balanced Scorecard พบว่า วัดอุปสรรคคือการพัฒนาเครื่องมือ ที่เชื่อถือได้และถูกต้องในการวัดประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรธุรกิจ การวิจัยได้รับการออกแบบบนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่กว้างขวาง ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและกรอบ Balanced Scorecard การทดสอบและการปรับเปลี่ยน มีความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของระบบที่ถูกกำหนด โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ยืนยันการวิเคราะห์องค์ประกอบ (CFA) ได้รับการดำเนินการที่รูปแบบการวัดขนาด การเปลี่ยนแปลงองค์กร และขนาดคุณภาพ ใช้ AMOS 16.0 ในการวิจัยและได้รับการพัฒนาที่ ถูกต้องในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Balanced Scorecard นอกจากนี้รูปแบบการวัดขนาดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขนาด Balanced Scorecard และขนาดทั้งหมด ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับระดับการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร Balanced Scorecard และขนาดทั้งหมดถูกพบที่ยอมรับได้ตามค่าที่แนะนำ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในภาพที่ ใช้ในการวิจัยเป็นแนวทางสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งสำหรับแต่ละบุคคลและ กับกลุ่มมุมมองของ Balanced Scorecard ล้อมรอบกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจในการ วิจัยนี้มีการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการเปลี่ยนแปลงการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และการปรับตัวของกระบวนการในอนาคต

Kootanaee และคณะ (2013) ได้วิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management : From Concept to Implement พบว่า Balanced Scorecard เป็นหนึ่งในแนวคิดการจัดการของผู้ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในปีที่ผ่านมา Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการทำงานที่พัฒนาขึ้นในปี 1992 โดย Harvard Business School โดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต เอส แคปแลน และที่ปรึกษาด้านการจัดการเดวิด พี นอร์ตัน การวิจัย Kaplan และ Norton พวกเขาเชื่อว่า มาตรการทางการเงินแบบดั้งเดิมเช่นผลตอบแทนจากการลงทุนไม่สามารถให้ภาพที่ถูกต้องของผลการดำเนินงานของบริษัทในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของปี 1990 Balanced Scorecard ให้กรอบสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ในการเชื่อมโยงชนิดที่แตกต่างกันของการวัดด้วยกัน Kaplan และ Norton แนะนำให้มองไปที่ธุรกิจจากสี่มุมมอง: มุมมองของลูกค้า; มุมมองทางธุรกิจภายใน นวัตกรรมและมุมมองการเรียนรู้ และการเงิน (หรือผู้ถือหุ้น) มุมมอง การใช้กลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมเป็นแนวทางในการบริหารได้รับมา 3-5 เป้าหมาย ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของแต่ละคน แล้วพวกเขาก็พัฒนามาตรการที่เฉพาะเจาะจงในการสนับสนุนของแต่ละเป้าหมาย จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้วิธีดูคุณภาพ พบว่า นักวิจัยหลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดูคุณภาพหลายประการด้วยกัน ด้วยเหตุที่ว่า การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดูคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดูคุณภาพเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อน ซึ่งระบบการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการวัดผลว่าคุ้มค่ากับการทำงานหรือไม่ เป็นระบบการประเมินที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ดูด้านอื่นควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดูคุณภาพ โดยใช้แนวคิดนี้มีกรอบของสิ่งที่ต้องประเมิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมุมมองแต่ละด้านจะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุล กันเพื่อการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดูคุณภาพสำหรับสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

Shofwan และคณะ (2019) ได้ศึกษาเรื่อง โหมสคูล: กลยุทธ์การเรียนรู้การศึกษา นอกระบบ 4.0 โหมสคูลเป็นการศึกษาทางเลือกที่จัดขึ้นในเส้นทางการศึกษานอกระบบ วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ เพื่อตรวจสอบการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โหมสคูลในการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 วิธีการสังเกต เอกสาร สัมภาษณ์ส่วนตัวกับประธาน ประชาสัมพันธ์ คณาจารย์ ดิวเตอร์ การศึกษานี้แสดงให้เห็น (1) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ: การวางแผนการเรียนรู้ด้วยหลักสูตรที่เน้นทักษะชีวิต การดำเนินการเรียนรู้เริ่มต้นด้วยการจูงใจนักเรียน ตามด้วยการส่งมอบสื่อการเรียนรู้และการประเมินการเรียนรู้จะดำเนินการทุก 2 สัปดาห์ ในการประชุมการจัดการเรียนรู้

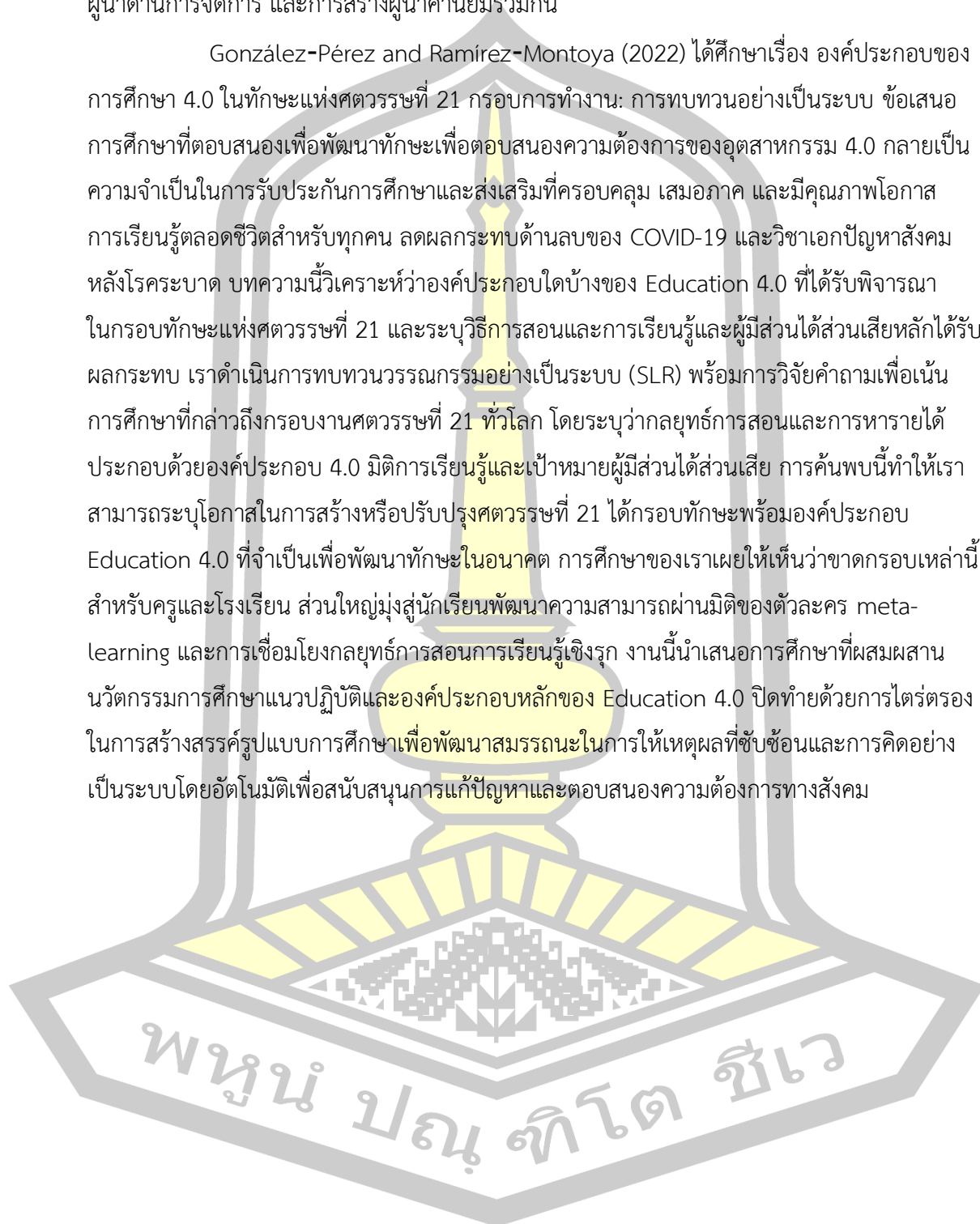
เพื่อหาการวางแผนการเรียนรู้ การนำไปปฏิบัติ การพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก วิธีการเรียนรู้ และการประเมินครูผู้สอน (2) การเรียนรู้กลยุทธ์การจัดส่งโดยการใช้ข้อมูลหรือสื่อการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานแบบใหม่ (แบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์ผ่านเว็บ) ในกลยุทธ์การเรียนรู้ นอกระบบในอินโดนีเซีย ข้อจำกัดของการศึกษานี้ยังไม่ได้อธิบายกลยุทธ์ขององค์การการเรียนรู้ที่ดำเนินการ

Arief Tukiman Hendrawijaya และคณะ (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของการต่อรองของกระบวนการศึกษานอกระบบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาประเภทหนึ่งที่มีการดำเนินการโดยสถาบันอื่นที่ไม่ใช่โรงเรียน การศึกษานอกระบบมีหลักสูตรที่แตกต่างกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนในทุกกลุ่มอายุ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยการศึกษานอกระบบ การวิจัยใช้ประเภทการวิจัยที่อธิบายเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมใน Jember เป็นตัวอย่างการวิจัย มากถึง 240 คน ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยหลักใช้ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากแบบสอบถาม นอกเหนือไปจากการสังเกตและการจัดทำเอกสาร เครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้คือการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อหาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมโดยใช้วิธี SEM ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของงาน ระดับรายได้ สภาพครอบครัวและการใช้ชีวิตที่บ้านมีผลต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการศึกษานอกระบบ งานประเภทรายได้ สภาพครอบครัวและการใช้ชีวิตที่บ้าน สภาพแวดล้อมของครอบครัวและการศึกษานอกระบบ มีผลต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษานอกระบบสามารถใกล้เคียงผลกระทบของประเภทรายได้ ระดับรายได้ สภาพครอบครัวและที่อยู่อาศัยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรของประเภทรายได้ ระดับรายได้ สภาพของครอบครัวและการใช้ชีวิตที่บ้านโดยตรงมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการศึกษานอกระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Jedaman และคณะ (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการศึกษาในช่วงเปลี่ยนผ่านของวิทยาศาสตร์: นโยบายและผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการศึกษาที่ยั่งยืน 4.0 ในห้องเรียนวิทยาศาสตร์แห่งศตวรรษที่ 21 การจัดการการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนผ่านของวิทยาศาสตร์ไปสู่การศึกษา 4.0 ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีนโยบายที่เหมาะสมและผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ซึ่งการศึกษาข้อมูลในการศึกษานี้มาจากการวิเคราะห์เอกสารและการระดมสมองระหว่างผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายคือ กลไกขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ Education 4.0 ในศตวรรษที่ 21 การปลูกฝังความคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนเป็นตัวแปรสำคัญของการสอนและการเรียนรู้ ครูต้องการทักษะในการรู้ จัดการ และออกแบบการสอน ผู้นำเชิงกลยุทธ์คือบุคคลที่ส่งเสริมเป้าหมายและค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ได้แก่ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำโครงสร้างองค์กร ผู้นำระบบที่ใช้งานได้จริง ผู้นำด้านบุคลากร ผู้นำทักษะ ผู้นำด้านการจัดการ และการสร้างผู้นำค่านิยมร่วมกัน

González-Pérez and Ramírez-Montoya (2022) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของการศึกษา 4.0 ในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กรอบการทำงาน: การทบทวนอย่างเป็นระบบ ข้อเสนอการศึกษาที่ตอบสนองเพื่อพัฒนาทักษะเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรม 4.0 กลายเป็นความจำเป็นในการรับประกันการศึกษาและส่งเสริมที่ครอบคลุม เสมอภาค และมีคุณภาพโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน ลดผลกระทบด้านลบของ COVID-19 และวิชาเอกปัญหาสังคมหลังโรคระบาด บทความนี้วิเคราะห์ว่าองค์ประกอบใดบ้างของ Education 4.0 ที่ได้รับพิจารณาในกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และระเบียบวิธีการสอนและการเรียนรู้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักได้รับผลกระทบ เราดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (SLR) พร้อมการวิจัยคำถามเพื่อเน้นการศึกษาที่กล่าวถึงกรอบงานศตวรรษที่ 21 ทั่วโลก โดยระบุว่ากลยุทธ์การสอนและการหารายได้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4.0 มิติการเรียนรู้และเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การค้นพบนี้ทำให้เราสามารถระบุโอกาสในการสร้างหรือปรับปรุงศตวรรษที่ 21 ได้กรอบทักษะพร้อมองค์ประกอบ Education 4.0 ที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะในอนาคต การศึกษาของเราเผยให้เห็นว่าขาดกรอบเหล่านี้สำหรับครูและโรงเรียน ส่วนใหญ่มุ่งสู่นักเรียนพัฒนาความสามารถผ่านมิติของตัวละคร meta-learning และการเชื่อมโยงกลยุทธ์การสอนการเรียนรู้เชิงรุก งานนี้นำเสนอการศึกษาที่ผสมผสานนวัตกรรมการศึกษาแนวปฏิบัติและองค์ประกอบหลักของ Education 4.0 ปิดท้ายด้วยการไตร่ตรองในการสร้างสรรค์รูปแบบการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้เหตุผลที่ซับซ้อนและการคิดอย่างเป็นระบบโดยอัตโนมัติเพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการทางสังคม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู 1. สำนักงาน กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู 2 สถานศึกษา ประกอบด้วย กศน.อำเภอเมืองหนองบัวลำภู กศน.อำเภอนากลาง และ 1. กศน.ตำบลหนองสวรรค์ ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จำนวน 4 คน จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 6 คน ดังภาพประกอบ 9

พูน ปรน ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 9 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด**

ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

1. วิธีการดำเนินการวิจัย

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
จากนักการศึกษาหลายท่าน

1.2 นำผลการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้
องค์ประกอบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัย มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์ในการวิจัย แล้วนำไปตรวจสอบค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถาม

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน
ครู จำนวน 299 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวม 329 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน
ครู จำนวน 170 คน และนักวิชาการ 6 คน รวม 188 คน จากตารางสำเร็จรูปของเคจซีและมอร์แกน
(Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน แล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการ
สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตำแหน่งเป็นชั้นของการสุ่ม
(บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ตามตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
ผู้บริหารสถานศึกษา	20	12
ครู	299	170
นักวิชาการ	10	6
รวม	329	188

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด (2565)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถาม

3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์

ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตรา ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) คือ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยยึดความมุ่งหมายจากนิยามศัพท์ เป็นหลัก

3.3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ

3.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ด้านการบริหาร จำนวน 2 คน
- 2) ผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทมีประสบการณ์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 คน
- 3) ศึกษานิเทศก์ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการวิจัยและวัดผลการศึกษา จำนวน 1 คน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย

3.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ ตำแหน่งอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2) นายสุรดี วิภักดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะเชี่ยวชาญ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.3) ดร.จักรกริช บุญเดช อดีตผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดมหาสารคาม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ D.M.Doctor in Management HRM USJ-R

3.4) ดร.อุทัย กมลศิลป์ อดีตผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.5) ดร.เพ็ญศรี บุญเดช ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญกองการศึกษา เทศบาลเมืองยโสธร คุณวุฒิ ปร.ด.(การวิจัยและประเมินผล)

3.3.4 ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

โดยการวิเคราะห์หาค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3.3.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ไปทดลอง (Try Out) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มที่มีลักษณะให้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ .02 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

3.3.7 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยมีความเชื่อมั่น 0.90

3.3.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงและจัดพิมพ์แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารการศึกษา โดยผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเองและผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน 224 ฉบับ

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.5.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษา (Best Practices) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 แห่ง จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่ 3 ในระดับดีขึ้นไป

1.1.2 เป็นสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่เป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ เช่น รางวัลการประเมินคุณภาพการบัญชีภาครัฐผ่านระบบ GAQA อันดับที่ 3 งบประมาณจัดสรรภาพรวม วงเงินตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รางวัลชนะเลิศ กศน.ตำบล ต้นแบบ 5 ดีพรีเมียม ระดับกลุ่มสำนักงาน กศน.จังหวัดกลุ่มภูพานี และ กศน.ตำบล 5 ดีพรีเมียมพลัส ระดับจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รางวัลศูนย์เรียนรู้ ศาสตร์พระราชา “โคก หนอง นา” โมเดล รางวัลดีเด่น ระดับเพชร ในโครงการ Smart ONIE เพื่อสร้าง Smart Farmer ในการจัดฝึกอบรมเกษตรกรต้นแบบ รางวัลหน่วยงานดีเด่นที่จัดและส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนคนพิการ ผู้เรียนด้อยโอกาสและผู้เรียนที่มีความจำเป็นพิเศษให้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รางวัลสถานศึกษาต้นแบบการตรวจติดตามและประเมินผล ในหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติม “การป้องกันการทุจริต” ชุดหลักสูตรต้านทุจริตศึกษาภายใต้ “โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ของสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565” และรางวัลชนะเลิศอันดับ 4 คะแนนรวมทักษะวิชาการ กิจกรรมขยายผลโครงการ หลักสูตรจิตอาสาและการแข่งขันทักษะวิชาการของสำนักงาน กศน.ประจำปี 2564 โดยดำเนินการ ดังนี้

1.2 ยกร่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด สนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น จำนวน 5 คน

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท/ปริญญาเอก ด้านการศึกษา

2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 10 ปี

2.3 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น (Need Assessment)

ในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ที่จะนำมาเป็นกรณีศึกษาโดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจาก

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จำนวน 4 คน จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 6 คน

2.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยติดต่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู

2.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จำนวน 4 คน จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 6 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 เครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์

4.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

4.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการความจำเป็น (Need Assessment) ในระยะที่ 1

4.2.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ

4.2.4 นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม)

4.2.5 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

4.2.6 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำไปส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ในสถานศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และนัดหมายวันสัมภาษณ์

5.3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์พร้อมทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล

5.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

6. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปประเด็นและนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ชั้นการดำเนินการ

1.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อกำหนดแนวคิดและหลักการการร่างแนวทางฯ และได้สังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิด หลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด จากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

1.3 นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.1 และ 1.2 ยกร่างแนวทางฯ (ฉบับที่ 1) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสาระของร่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

การบริหารตามกรอบแนวคิดวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) ที่กำหนดประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวางแผน ส่วนที่ 2 การดำเนินงานหรือกิจกรรม ส่วนที่ 3 การตรวจสอบ ส่วนที่ 4 พัฒนาปรับปรุง

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินตามลำดับ ดังนี้

1. ขั้นการดำเนินการ ประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนา ดังรายชื่อต่อไปนี้

1.1 นายสุรดี วิภักดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2 นางณัชชาธิ์ วรชิน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.3 นางวิไลวรรณ ไชยโสภา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพนมทอง จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

1.4 นางพิศมัย ชมภูบุตร ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

1.5 นายวิศิสิทธิ์ พิมพ์แสนศรี ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด คุณวุฒิ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินออกแบบสร้าง แบบประเมินแนวทางฯ

3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 ผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของออกแบบ สร้าง ประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

3.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

3.3.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม

3.3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมิน เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา

3.3.5 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.6 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความจำเป็นของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ฉบับสมบูรณ์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินที่ได้ไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อประเมินแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 ค่าความเที่ยงของเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถามกับจุดมุ่งหมาย โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดมุ่งหมาย

R แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) การคำนวณจะใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (r_{xy})
(บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$r_{xy} = \frac{N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับ คะแนนรวม
	ΣX	แทน	คะแนนรวมที่หาค่าอำนาจจำแนก
	ΣY	แทน	ผลรวมของคะแนนรวมของแบบสอบถาม
	N	แทน	จำนวนทั้งหมดของแบบสอบถาม
	ΣXY	แทน	ผลรวมของผลคูณคะแนนที่หาค่าอำนาจจำแนก
	ΣX^2	แทน	ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนแต่ละข้อ
	ΣY^2	แทน	ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนรวม

6.1.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_t^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$\sum s_t^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละกลุ่มตัวอย่าง
 f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ
 N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{x}) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

6.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

(บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

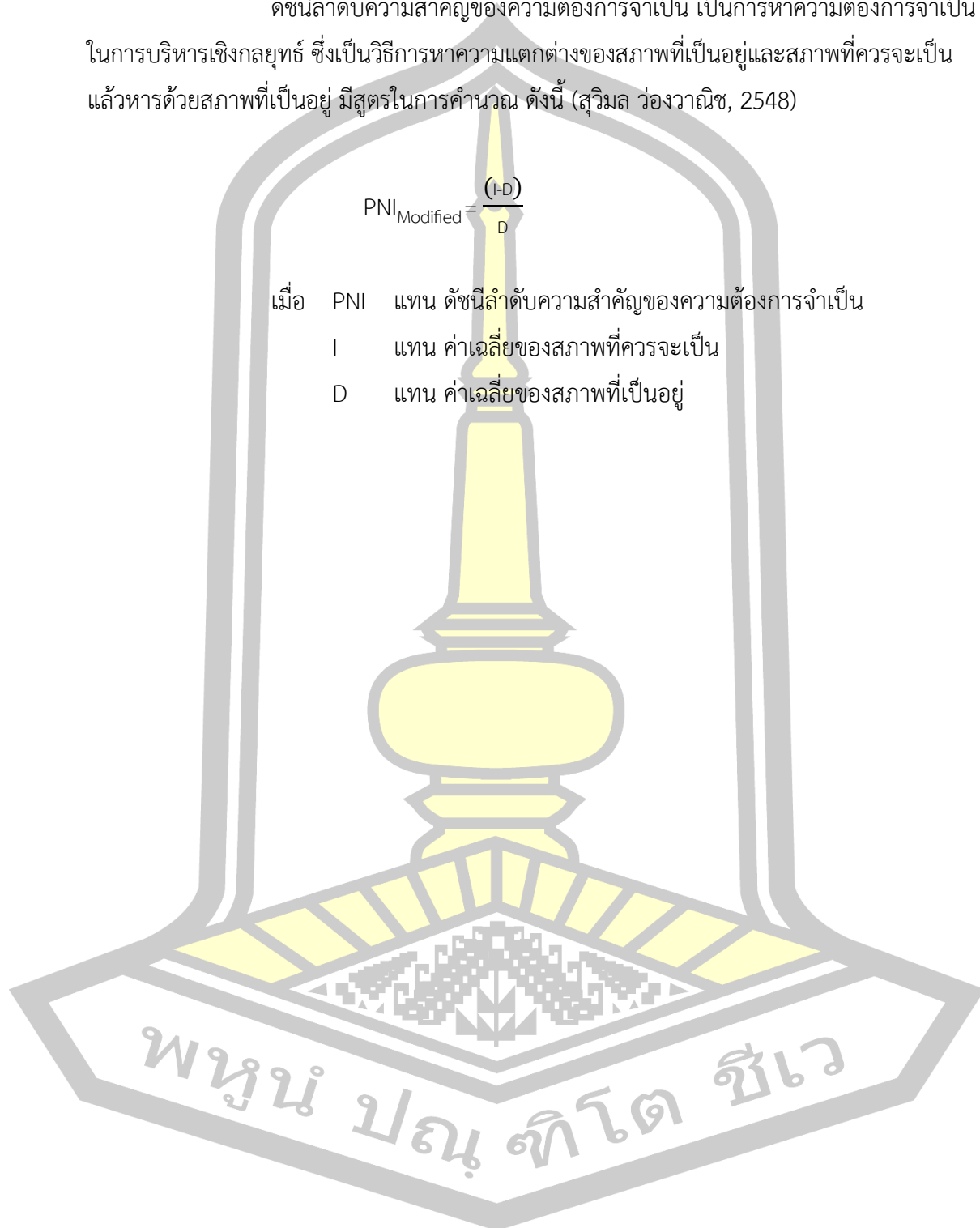
พหุบันไดชีวิต ชีวะ

6.3 สถิติที่ใช้ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการหาความต้องการจำเป็น ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ PNI แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
 D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI_{modified}	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพทั่วไป
ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	12	6.38
ครู	170	90.43
นักวิชาการ	6	3.19
รวม	188	100.0

จากตาราง 8 ผู้ตอบแบบสอบถาม ครู จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 90.43 ผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.38 และนักวิชาการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.19

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด

การบริหารเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	2.87	0.10	ปานกลาง	3	4.28	0.26	มาก	4
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.12	0.12	ปานกลาง	1	4.38	0.16	มาก	2
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2.87	0.10	ปานกลาง	3	4.32	0.17	มาก	3
4. การประเมินและควบคุม กลยุทธ์	3.12	0.12	ปานกลาง	1	4.41	0.14	มาก	1
รวม	3.00	0.11	ปานกลาง		4.38	0.07	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
รายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ
การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การกำหนด
กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างกลยุทธ์ที่มี ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ สถานศึกษากับทิศทางในการ พัฒนา	4.19	0.62	มาก	1	4.52	0.52	มากที่สุด	3
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกมา กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ เหมาะสม	2.53	0.45	น้อย	6	4.55	0.76	มากที่สุด	2
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความ สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของ ผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วน ได้ส่วนเสีย	2.49	0.44	น้อย	7	4.44	0.57	มาก	5
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดมีความ ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	2.98	0.49	ปานกลาง	5	4.52	0.71	มากที่สุด	3

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ	3.49	0.64	ปานกลาง	4	3.94	0.63	มาก	8
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอ	2.12	0.42	น้อย	8	4.89	0.31	มากที่สุด	1
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกแผนงานออกเป็นงาน ต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของ งานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ งานชัดเจนและรับรู้ร่วมกัน ของบุคลากร	4.19	0.62	มาก	1	4.17	0.91	มาก	7
รวม	2.87	0.10	ปานกลาง		4.28	0.26	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบัน อยู่ระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 3 ข้อ และระดับน้อย 3 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมาก คือ ข้อ 1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนา ข้อ 8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนก แผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกัน ของบุคลากร และระดับน้อยที่ คือ ข้อ 7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่าเสมอ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณา
โดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระดับมากที่สุด
4 ข้อ และระดับมาก 4 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมากที่สุด คือ ข้อ 7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด
มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และระดับมาก
คือ 5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการ
นำไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด
ร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนา สถานศึกษา	2.49	0.52	น้อย	6	4.42	0.82	มาก	4
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในศึกษามากำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา สถานศึกษา	2.52	0.54	น้อย	4	4.57	0.59	มากที่สุด	2

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดความเป็นไปได้ของ ทางเลือกแต่ละทางแล้ว เปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วม เห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็น กลยุทธ์สถานศึกษา	3.01	0.57	ปานกลาง	3	4.45	0.67	มาก	3
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการ ดำเนินงาน โดยพิจารณาจาก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของสถานศึกษาทั้งภายในและ ภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็น จุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้ กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็น จุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา	2.49	0.52	น้อย	6	3.69	0.72	มาก	8
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหรือ สภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นใน อนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และ เป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ	3.49	0.59	ปานกลาง	2	4.28	0.49	มาก	5

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน	4.19	0.62	มาก	1	4.59	0.76	มากที่สุด	1
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์	2.49	0.52	น้อย	6	3.97	0.88	มาก	7
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกละเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า	2.50	0.54	น้อย	4	4.28	0.63	มาก	5
รวม	3.12	0.12	ปานกลาง		4.38	0.16	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระดับมาก 1 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 5 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมากที่สุด คือ ข้อ 6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน และระดับน้อย คือ ข้อ 1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา และข้อ 7)

สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาโดยรวม แล้วสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 6 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมากที่สุด คือ ข้อ 6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน และระดับน้อย คือ ข้อ 4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่ามีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมและรายข้อ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.19	0.62	มาก	1	4.51	0.50	มากที่สุด	3
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลา การดำเนินการตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	2.49	0.52	น้อย	7	4.26	0.44	มาก	6

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจนและครอบคลุม ภารกิจของสถานศึกษา	2.51	0.54	น้อย	6	4.83	0.44	มากที่สุด	1
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ระดมความคิดในการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	3.01	0.57	ปานกลาง	5	4.45	0.49	มาก	4
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่าง ชัดเจน	3.53	0.59	ปานกลาง	3	4.17	0.95	มาก	7
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงานและ โครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายชัดเจน	3.49	0.57	ปานกลาง	4	4.31	0.72	มาก	5
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการฝึกอบรมสร้างความ เข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ บุคลากรสามารถดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ	2.12	0.49	น้อย	8	4.57	0.64	มากที่สุด	2

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.19	0.62	มาก	1	3.90	0.96	มาก	8
รวม	2.87	0.10	ปานกลาง		4.32	0.17	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 3 ข้อ และระดับน้อย 3 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมาก คือ ข้อ 1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ข้อ 8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และระดับน้อย คือ ข้อ 7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมากที่สุด คือ ข้อ 3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา และระดับน้อย คือ ข้อ 8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด
ร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ

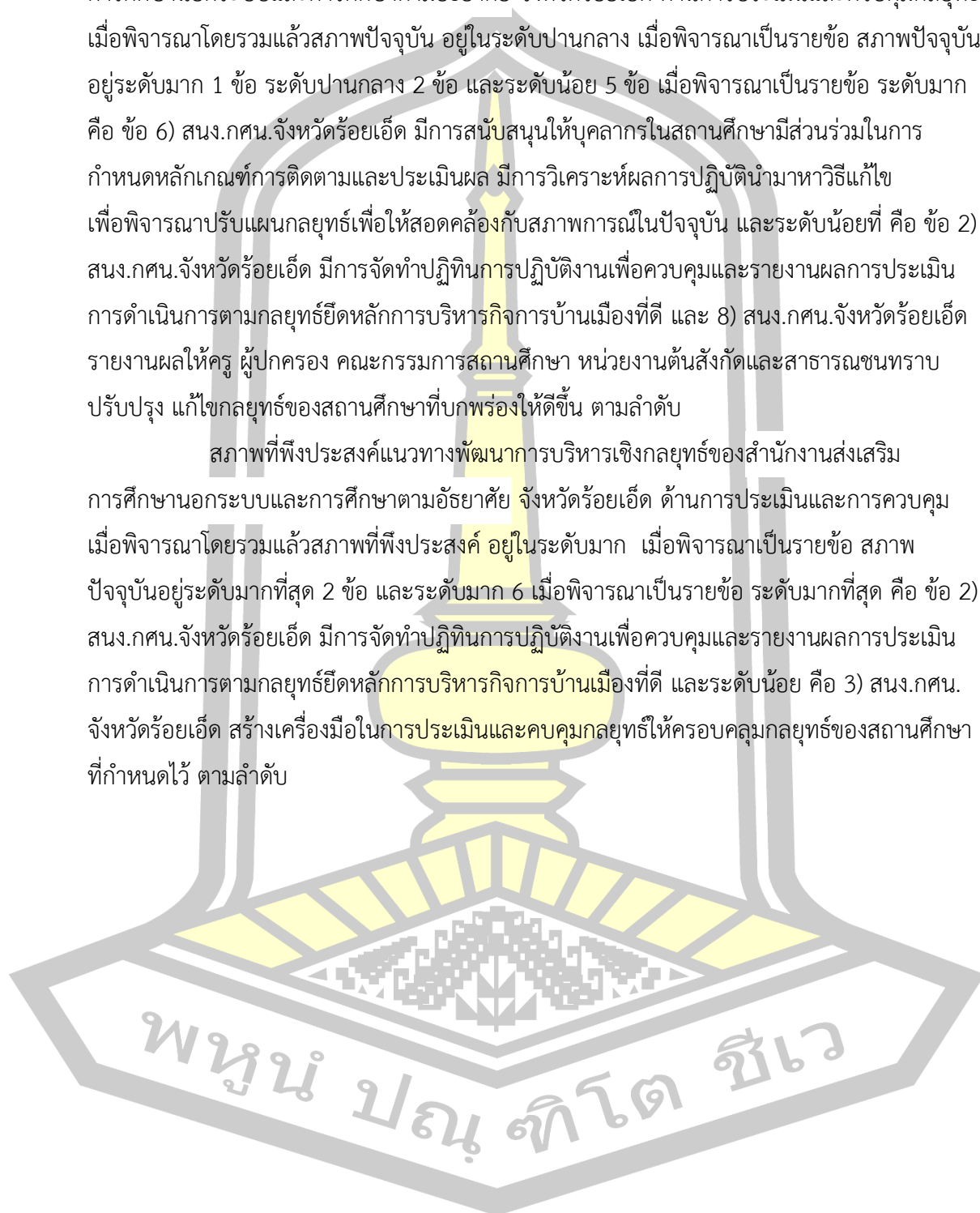
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้	2.53	0.59	น้อย	4	4.22	0.63	มาก	5
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและ รายงานผลการประเมิน การดำเนินการตามกลยุทธ์ ยึดหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	2.49	0.57	น้อย	7	4.71	0.45	มากที่สุด	1
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด สร้างเครื่องมือในการประเมิน กลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	2.98	0.49	ปานกลาง	3	3.82	0.80	มาก	8
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการ สร้างความเข้าใจใน กระบวนการดำเนินงาน	2.53	0.59	น้อย	4	4.09	0.55	มาก	7

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่ กำหนดอย่างต่อเนื่องและ เป็นระยะ ๆ	3.52	0.65	ปานกลาง	2	4.67	0.46	มากที่สุด	2
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผล มีการวิเคราะห์ ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไข เพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ในปัจจุบัน	4.19	0.62	มาก	1	4.22	0.78	มาก	5
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพิจารณาการตรวจสอบ ผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและ กำหนดระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	2.52	0.45	น้อย	4	4.38	0.62	มาก	4
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและ สาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ บกพร่องให้ดีขึ้น	2.49	0.48	น้อย	7	4.46	0.53	มาก	3
รวม	3.12	0.12	ปานกลาง		4.41	0.14	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพปัจจุบัน อยู่ระดับมาก 1 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 5 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมาก คือ ข้อ 6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมาหาวิธีแก้ไข เพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และระดับน้อยที่ คือ ข้อ 2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมิน การดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและการควบคุม เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สภาพ ปัจจุบันอยู่ระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 6 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับมากที่สุด คือ ข้อ 2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมิน การดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระดับน้อย คือ 3) สนง.กศน. จังหวัดร้อยเอ็ด สร้างเครื่องมือในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้สรุปดังนี้

ตาราง 14 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น
โดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน

องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	4.28	2.87	0.491	2
2. การกำหนดกลยุทธ์	4.38	3.12	0.404	4
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.32	2.87	0.505	1
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	4.41	3.12	0.413	3

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด เรียงตามลำดับความต้องการ
จำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การประเมินและ
ควบคุมกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น
ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการ การจำเป็น
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างกลยุทธ์ที่มี ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ของสถานศึกษากับทิศทางการพัฒนา	4.52	4.19	0.130	6
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด นำข้อมูลจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสม	4.55	2.53	0.820	2

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความต้อง การจำเป็น
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	2.49	0.783	3
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	4.52	2.98	0.517	4
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	3.94	3.49	0.129	7
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดที่มีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	4.26	3.53	0.217	5
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.89	2.12	1.445	1
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร	4.17	4.19	0.043	8
รวม	4.41	3.12	0.511	

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสม

3. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
5. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดที่มีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน
6. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนา
7. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
8. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร

ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	I	D	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.42	2.49	0.775	2
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.57	2.52	0.828	1
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา	4.45	3.01	0.478	6

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความต้อง การจำเป็น
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	3.69	2.49	0.482	5
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ	4.28	3.49	0.226	8
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน	4.59	4.19	0.418	7
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์	3.97	2.49	0.594	4
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า	4.28	2.52	0.712	3
รวม	4.28	2.87	0.564	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา

2. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

3. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า

4. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

5. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

6. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา

7. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

8. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ

ตาราง 17 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	I	D	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.52	4.19	0.128	7
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.26	2.49	0.711	3

ตาราง 17 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความต้อง การจำเป็น
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	4.83	2.52	0.932	2
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.45	3.01	0.478	4
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน	4.17	3.53	0.191	6
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงานและโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน	4.31	3.49	0.235	5
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ	4.89	2.12	1.285	1
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.17	4.19	0.025	8
รวม	4.38	3.12	0.492	

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ

2. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

3. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

4. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงานและโครงการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน

6. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน

7. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

8. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.22	2.53	0.688	4
2) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	4.71	2.49	0.892	1

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความต้อง การจำเป็น
3) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	3.82	2.98	0.275	7
4) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประเมินตนเองการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน	4.09	2.53	0.636	5
5) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำกับติดตามประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ	4.67	3.52	0.334	6
6) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน	4.22	4.19	0.055	8
7) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	4.38	2.52	0.752	3
8) สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครูผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น	4.46	2.49	0.791	2
รวม	4.32	2.87	0.553	

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น
3. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกชั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
4. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
5. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน
6. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ
7. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้
8. สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไข เพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยนำผลจากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มาเป็นกรอบในการเลือกแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยได้เลือก 1 สำนักงาน กศน.จังหวัด 2 สถานศึกษาอำเภอ 1 กศน.ตำบล ซึ่งในการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีแบบปฏิบัติที่ดี

(Best Practice) ผลการสัมภาษณ์ในการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปรากฏว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีความจำเป็นในการพัฒนา 3 ลำดับ คือ

1. มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และศักยภาพขององค์กร เน้นไปทางการวิเคราะห์สถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษา ทั้งนี้ปัจจัยที่ผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) โดยที่ปัจจัยภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมือง การปกครอง สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในเป็นปัจจัย ที่สถานศึกษาสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากร งบประมาณ การบริหาร จัดการ เป็นต้น (ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

2. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สถานภาพของตนเองที่ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษา และจุดแข็ง จุดอ่อน และ ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเมืองหนองบัวลำภู, ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอสังขม และนักจัดการงาน ทั่วไปชำนาญการ ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

3. ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณ การที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร

สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

ความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการบริหารจัดการของสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษานั้น อาทิ ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ ต้องยึดกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาด้านการศึกษารัฐบาล และต้นสังกัดเป็นแนวทางหลัก ๆ ในการปฏิบัติงาน (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอ นากลาง, ครู รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอโนนสัง, และครู รักษาการในตำแหน่ง ผอ.กศน.อำเภอนาวัง ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

จากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏว่า ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีความจำเป็นในการพัฒนา 3 ลำดับแรก คือ

1. มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

บุคลากรมีการแบ่งงานกันและมีการศึกษางานตามที่ได้รับมอบหมายมีการประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงนโยบายของโรงเรียน บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม ตลอดจนการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม มีการปรึกษาหารือร่วมกันและมีการแบ่งงานให้กับบุคลากร ปัญหาที่พบคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่ไม่ตรงกับความสามารถของบุคคล ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอกและตามความถนัดของงานตามที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคล โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันพัฒนางานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน รวมถึงการสร้างใจและความเข้าใจและให้ความรู้กับบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ หรือสอนไม่ตรงตามสาขาวิชาเอกตลอดจนถึงงานที่ได้รับมอบหมาย และควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้บุคลากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล (ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมา กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจจะมีบทบาทที่แตกต่างกันในแต่ละระดับหรือหน่วยงาน โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับนโยบายจะมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างและไม่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการวางแผนขององค์กร ในทางตรงข้ามบทบาทเฉพาะหน้าที่จะมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่แต่ละหน่วยงานสนใจ ขณะที่บทบาทที่บูรณาการเข้ากับการวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าบทบาททั้งสามเป็นตัวอย่างที่ดีว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเมืองหนองบัวลำภู, ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอสังขม และนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

ความคาดหวัง และความพอใจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายาม หรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าหากว่าความพอใจ หรือความคาดหวังเท่ากับศูนย์แล้ว แรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย หากพนักงานคนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่าเขามีความสามารถ หรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังต่ำ) หรือถ้าหากว่าพนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ความพอใจต่ำ) แรงจูงใจของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีน้อยมาก ซึ่งตามทฤษฎีของ Vroom การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิด (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอนากลาง, ครู รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอโนนสัง, และครู รักษาการในตำแหน่ง ผอ.กศน.อำเภอนาวัง ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

จากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏว่า ด้านการประเมินและการควบคุม มีความจำเป็นในการพัฒนา 3 ลำดับแรก คือ

1. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมิน การดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของ ผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การประเมินและการควบคุมดำเนินงานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะต้องดำเนินการ 6 หลัก คือ **ด้านหลักนิติธรรม** สถานศึกษาได้นำหลักนิติธรรมมาใช้ในสถานศึกษา จริงตามสภาพบริบทของโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดกรรมได้ตามสภาพของ การจัดกิจกรรม และปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ แต่ยังคง ผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินงาน **ด้านหลักคุณธรรม** บุคลากรภายในสถานศึกษาต้องได้รับการปลูกฝัง และต้องปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรมในทุก ๆ ด้าน เพราะการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้นั้นต้องอาศัยหลักคุณธรรม โดยเฉพาะงานด้านการเงิน พัสดุที่เป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียด อาศัยความรู้ความชำนาญไม่เช่นนั้นจะทำให้งานไม่เป็นไปตามระบบได้ **ด้านหลักความโปร่งใส** ในการบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามหลักความโปร่งใสส่งผลที่ดีแก่สถานศึกษา ในด้านการมี ประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ สามารถกำหนด เป้าหมายของการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปตามระเบียบของทางราชการเพื่อมิให้เกิด ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา **ด้านหลักการมีส่วนร่วม** ภายใน สถานศึกษายังมีไม่ทั่วถึงเท่าที่ควรในเรื่องของงบประมาณ ขาดการวางแผนการบริหารการเงิน เพราะเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของเงินโดยเฉพาะบุคลากรจึงได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วน การประเมิน นิเทศได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการประเมินตนเองตามสภาพจริงอย่างต่อเนื่อง **ด้านหลักความ รับผิดชอบ** ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ของสถานศึกษาอยู่เสมอทั้งสร้าง ความเข้าใจในระเบียบการบริหารงบประมาณให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ แก่บุคลากรที่จะส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน และมีการรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อรายงานต่อต้นสังกัดเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ สาธารณชนในการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ **ด้านหลักความคุ้มค่า** สถานศึกษาได้มีการ จัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาสิ่งต่าง ๆ รอบตัวให้เกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดเป็นการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในชุมชนและสถานศึกษามาพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี รณรงค์ ให้รู้ถึงคุณค่าของทรัพยากร ปลูกฝังจิตสำนึกในการน้อมนำ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

2. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและ
 สาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
 ของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษา
 ในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด
 และสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญ
 ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้เครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผล
 การดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่
 วางไว้มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงาน
 ที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจาก
 สิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้วซึ่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษา
 ตามอัธยาศัยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษามากนัก
 ขาดการประสานสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดประกอบกับไม่ได้รายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
 ในแต่ละปีการศึกษา เป็นเหตุให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชน ชุมชน และองค์กรต่างในชุมชนน้อย
 (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเมืองหนองบัวลำภู, ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอสังขม และนักจัดการงาน
 ทั่วไปชำนาญการ ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

3. มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกชั้นตอนและกำหนดระยะเวลา
 ในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษา
 ตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบที่เน้นผลของการปฏิบัติงานที่
 เกิดขึ้นจริงในระหว่างดำเนินการและหรือที่แล้วเสร็จ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่
 กำหนดไว้ในแผนงบประมาณ ผลผลิต โครงการ กิจกรรม หรือไม่มีประสิทธิภาพและสมประโยชน์
 เพียงใด โดยให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และการใช้ทรัพยากร ภายใต้
 ระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนการตรวจสอบการดำเนินงาน การตรวจสอบการดำเนินงานสามารถแบ่ง
 ได้เป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ คือ 1. การวางแผน (Planning) 2. การปฏิบัติงานตรวจสอบ
 (Examination) 3. การรายงาน (Reporting) และ 4. การติดตามผล (Follow-up) (ผู้อำนวยการ
 กศน.อำเภอนากลาง, ครู รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอโนนสัง, และครู รักษาการใน
 ตำแหน่ง ผอ.กศน.อำเภอนาวัง ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

จากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{modified} และลำดับความต้องการ
 จำเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา

ตามอัยยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีความจำเป็นในการพัฒนา 3 ลำดับแรก คือ

1. มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับกลางและสูงให้เข้าใจถึงแนวคิดหลักการของการวางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร การประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่สำหรับการออกแบบกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติหรือการบริหารจัดการกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม มีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

2. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย แผนที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ 9 ประการ คือ 1) องค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีความชัดเจน สอดคล้องรับกันอย่างสมเหตุสมผลและเป็นระบบ 2) ระบบสนับสนุนภายใน ซึ่งผู้บริหาร ครู บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นชอบกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจังในการนำแผนสู่การปฏิบัติ 3) เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ 4) ยุทธศาสตร์ และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การวัดประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎี หรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และต้องมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความสามารถในการปฏิบัติการกิจตามแผนอย่างได้ผลดี 6) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องระบุแหล่งวิทยากรภายนอกที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนทางวิชาการ 7) ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8) ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กร เอกชน สถาบันและมูลนิธิต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา และ 9) ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดประเมินผลการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเมือง หนองบัวลำภู, ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอสังขาม และนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

3. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสำนักงานการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ครู และนักวิชาการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก เรียบร้อยแล้ว ภาระอันหนักอึ้งอย่างหนึ่งของคนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ คือ การจัดทำแผนงาน/โครงการพร้อมกับแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan นั่นเอง หลายคนมีคำถามว่าจะทำอะไรให้ Action Plan มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีอีกหลายคนถามว่ามันคือ อะไร เจ้านายบอกให้ทำ Action Plan ถ้าให้แปลเป็นไทยก็พอเข้าใจว่ามันคือแผนปฏิบัติงานหรือ แผนการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความหมายของคำว่า Action Plan แต่...อยู่ที่ว่าจะ เริ่มต้นตรงไหนและใน Action Plan ควรทำอะไรบ้าง มีคำกล่าวคำหนึ่งว่า "Plan your work, work you plan, your plan will work" เพราะว่าถึงแม้เราได้มีการวางแผนงาน/โครงการไว้อย่างดีแค่ไหน แต่ถ้าเราไม่ทำตามแผนที่วางไว้ แผนงานนั้น ๆ ก็ไม่มีความหมายอะไร อะไรที่จะช่วยให้เราทำตาม แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ สิ่งนั้นก็คือ Action Plan ถ้าแปลเป็นไทยแบบตรง ๆ ตัวก็น่าจะ เรียกว่า "แผนปฏิบัติ" บางท่านก็เรียกว่า แผนการดำเนินการ แผนการดำเนินงาน ก็แล้วแต่ใครจะชอบ แบบไหน แผนปฏิบัติมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรม ย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ (ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอนากลาง, ครู รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอโนนสัง, และครู รักษาการในตำแหน่ง ผอ.กศน.อำเภอนาวัง ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2566)

จากการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยนำผลจาก การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI_{modified}) ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม ดังนี้

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน...”

“...ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ (สถานศึกษา) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด รายงานผลให้ครูผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น...”

“...ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น...”

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะต้องพัฒนาขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกหากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านขององค์กร ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์

สถานศึกษา ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice, วันที่ 30 เมษายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้ อย่างชัดเจน มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน มีการฝึกอบรมให้ความรู้ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิต ที่ดีที่สุด...”

“...ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และ คิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการศึกษา ความสำเร็จ ของโรงเรียนที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาโรงเรียนตนเองให้ดีขึ้น มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน มีการ แก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของ การควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ

“...ด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้าอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวน วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและ ปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้ มุ่งสู่ความสำเร็จ...”

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และ คิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตนเองให้ดีขึ้น สถานศึกษามีการทำ SWOT เพื่อนำไปใช้ใน การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา มีการจัดประชุมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจกระบวนการกำหนด กลยุทธ์ของ สถานศึกษา มีการจัดทำพันธกิจ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้บริหาร ร่วมกับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องของโรงเรียนกำหนดเป้าประสงค์หรือสภาพของโรงเรียนที่เป็นในอนาคต อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของ

รัฐ และมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน...”

(ครู Best Practice, วันที่ 30 เมษายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนด มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา...”

“...ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง...”

“...ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้...”

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แก่ ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนด กลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา...”

(นักวิชาการ Best Practice, วันที่ 30 เมษายน 2566 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการศึกษา (Best Practice) สามารถสังเคราะห์ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ในรูปแบบ PDCA ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ และด้านการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	1) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 2) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ 3) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร 4) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 6) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ 7) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ 8) กำหนดสายการบังคับ	<u>ขั้น P : Plan การวางแผน</u> 1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตาม กลยุทธ์ 3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา <u>ขั้น D : Do การปฏิบัติ</u> 4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)	<p>ปัญหาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 9) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ 10) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ 11) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>12) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์</p> <p>13) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข</p>	<p>ขั้น D : Do การปฏิบัติ</p> <p>4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน</p> <p>ขั้น C : Check การตรวจสอบ</p> <p>6. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา</p> <p>ขั้น A : Act การปรับปรุง</p> <p>7. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ</p> <p>8. มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
2. การกำหนดกลยุทธ์	<p>1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การ ได้มาจากการศึกษาเอกสาร 6) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติ 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้ 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง</p>	<p>ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา</p> <p>ขั้น P : Plan การวางแผน</p> <p>1. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 2. มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ได้มาจากการหาค่า PNI_{modified} และ Best Practice ว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา</p> <p>3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา 4. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์ แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือ</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
2. การกำหนด กลยุทธ์ (ต่อ)	<p>12) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึง กิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึง นโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานของ องค์การเป็นหลัก 13) กำหนดเป้าหมาย เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การและสามารถปฏิบัติได้พร้อม ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน</p> <p>14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งใน เชิงปริมาณและ 15) ระดมความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์ หลักขององค์การโดยมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายขององค์การ</p> <p>16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานขององค์การ 17) นำ สมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถ ขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์</p> <p>18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้</p> <p>19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์พันธกิจ 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความ เหมาะสม 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์</p>	<p>โอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนา</p> <p>ขั้น D : Do การปฏิบัติ</p> <p>5. ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียน ที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการ</p> <p>6. มีการนำ วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน</p> <p>ขั้น C : Check การตรวจสอบ</p> <p>7. มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมา วิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับ กลยุทธ์</p> <p>ขั้น A : Act การปรับปรุง</p> <p>8. ระบุความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกใน ลักษณะของการประมาณการที่ คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
2. การกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)	ปัจจุบัน 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี ความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้	
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1) วัฒนธรรมองค์กรต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนิน กลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากร ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมี ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดหน้าที่	<p>ขั้น P : Plan การวางแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา <p>ขั้น D : Do การปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน <p>ขั้น C : Check การตรวจสอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ)	<p>รับผิดชอบอย่างชัดเจน 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน</p> <p>10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น</p> <p>11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ 12) องค์กรมีความเข้าใจ ความต้องการของ บุคลากร และสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการได้</p>	<p>7. มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ</p> <p><u>ขั้น A : Act การปรับปรุง</u></p> <p>8. มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ</p>
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	<p>1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์กรสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม</p>	<p><u>ขั้น P : Plan การวางแผน</u></p> <p>1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance)</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
4. การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (ต่อ)	<p>กลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>7) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลาย ๆ ฝ่ายร่วมกัน 8) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร 9) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด 10) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม 11) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน</p> <p>12) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ 13) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>14) กำหนดตำแหน่งขององค์การ โดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>15) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์</p> <p>16) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข</p>	<p>ขั้น D : Do การปฏิบัติ</p> <p>3. สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้</p> <p>ขั้น C : Check การตรวจสอบ</p> <p>4. กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ</p> <p>5. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน</p> <p>6. มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</p> <p>ขั้น A : Act การปรับปรุง</p> <p>7. มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	วิธีปฏิบัติที่ได้จากสถานศึกษาต้นแบบ	แนวทาง
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (ต่อ)		8. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

จากแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด สรุปแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ทั้งหมด 32 แนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 แนวทาง ชั้น P : Plan การวางแผน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ 3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ชั้น D : Do การปฏิบัติ 4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน ชั้น C : Check การตรวจสอบ 6. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ชั้น A : Act การปรับปรุง 7. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ 8. มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 แนวทาง ชั้น P : Plan การวางแผน มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ได้มาจากการหาค่า PNI_{modified} และ Best Practice ว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง

แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ขั้น D : Do การปฏิบัติ ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ขั้น D : Do การปฏิบัติ ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 8 แนวทาง ขั้น P : Plan การวางแผน

1. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน
2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน
6. มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน
7. มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ
8. มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 แนวทาง ขั้น P : Plan การวางแผน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
3. สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้
4. กำกับติดตามประเมินผลทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ
5. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไข เพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน 6. มีการพิจารณา การตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ชั้น A : Act การปรับปรุง 7. มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน 8. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

จากแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ข้างต้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์โดยรวมรายด้าน ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1	ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.55	0.39	มากที่สุด	3	4.58	0.41	มากที่สุด	3
2	ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	4.59	0.42	มากที่สุด	1	4.62	0.49	มากที่สุด	1
3	ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์	4.57	0.41	มากที่สุด	2	4.57	0.38	มากที่สุด	4
4	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.52	0.38	มากที่สุด	4	4.62	0.49	มากที่สุด	1
	โดยรวม	4.56	0.41	มากที่สุด		4.61	0.44	มากที่สุด	

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการกำหนดกลยุทธ์

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

จากแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ข้างต้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด รายด้าน

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ									
1	กำหนดหน้าที่รับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	2
2	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	2
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	4.40	0.89	มาก	7	4.60	0.89	มากที่สุด	2

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	2
6	มีการทำแผนปฏิบัติการนโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	2
7	มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	2
8	มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.40	0.89	มาก	7	4.60	0.48	มากที่สุด	2
	รวม	4.55	0.39	มากที่สุด		4.58	0.41	มากที่สุด	

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์									
1	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผล การประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
2	มีการจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานเพื่อควบคุม และรายงานผลการ ประเมินการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็น ปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของ สถานศึกษา	4.40	0.89	มาก	8	4.60	0.89	มากที่สุด	3
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มี ส่วนร่วมระดมความคิดใน การดำเนินงานตามกล ยุทธ์ของสถานศึกษา	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้ อย่างชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
6	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
7	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
8	มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1
	รวม	4.59	0.42	มากที่สุด		4.62	0.49	มากที่สุด	

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์									
1	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผล การประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
2	มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานเพื่อควบคุม และรายงานผลการ ประเมินการดำเนินการ ตามกลยุทธ์ยึดหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ ดี (Good Governance)	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
3	สร้างเครื่องมือในการ ประเมินกลยุทธ์ให้ ครอบคลุมกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้	4.40	0.89	มาก	7	4.60	0.89	มากที่สุด	3
4	มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการดำเนินงาน	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
5	กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และ การปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่ สร้างขึ้นตามปฏิทินที่ กำหนดอย่างต่อเนื่องและ เป็นระยะ ๆ	4.40	0.89	มาก	7	4.60	0.89	มากที่สุด	3
6	มีการสนับสนุนให้ บุคลากรในสถานศึกษามี ส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผล มีการ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติ นำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อ พิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ในปัจจุบัน	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3
7	มีการพิจารณาการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติ ทุกขั้นตอนและกำหนด ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	4.60	0.89	มากที่สุด	3	4.60	0.89	มากที่สุด	3

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
8	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและ สาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่บกพร่อง ให้ดีขึ้น	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1
	รวม	4.57	0.41	มากที่สุด		4.57	0.38	มากที่สุด	
ด้านการกำหนดกลยุทธ์									
1	มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา ในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	3
2	มีการร่วมกันนำผล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน สถานศึกษามากำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา สถานศึกษา ได้มาจากการ หาค่า PNI _{modified} และ Best Practice	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	3

ตาราง 21 (ต่อ)

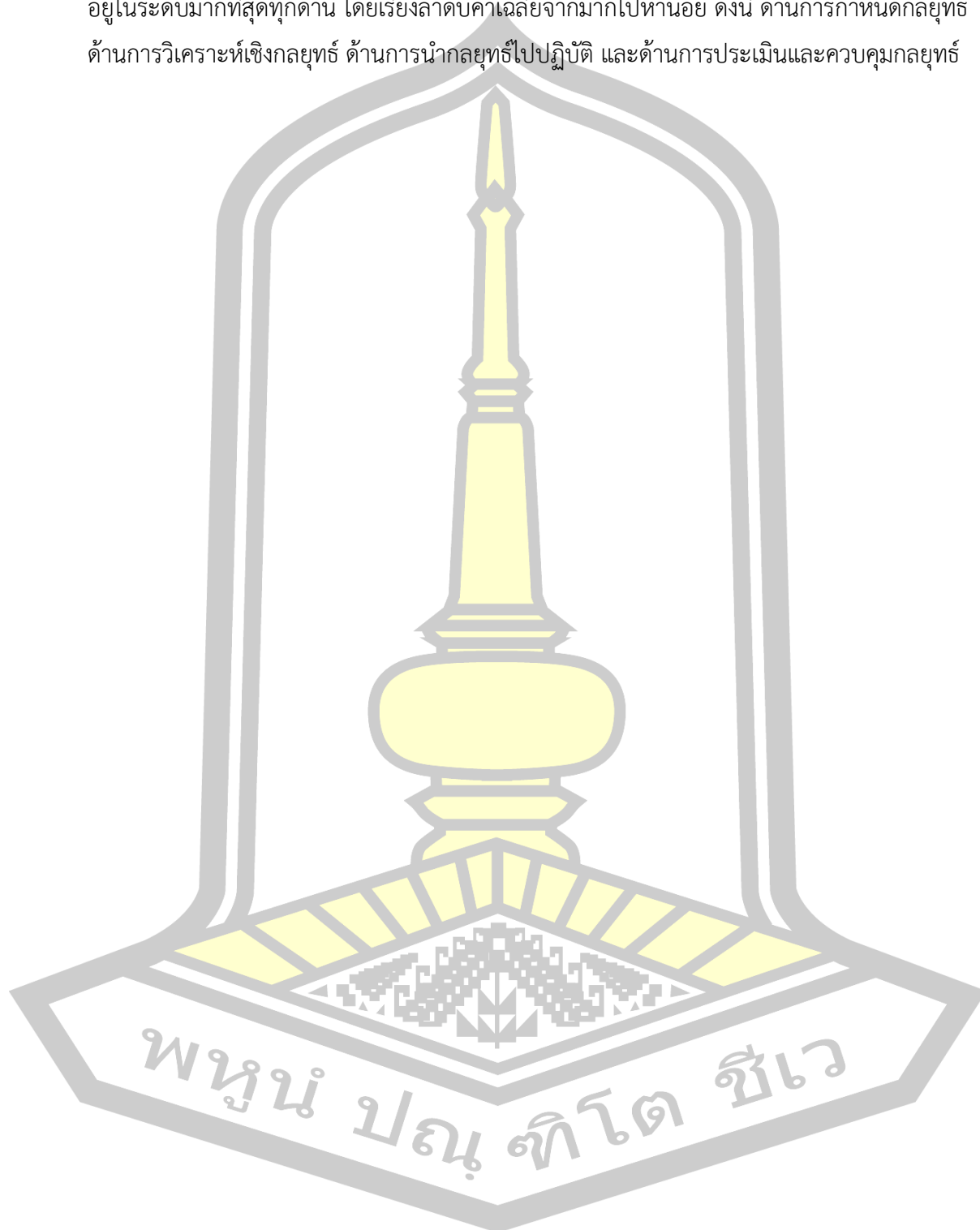
ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
3	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ ทางเลือกแต่ละทาง แล้ว เปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้ มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ สถานศึกษา	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	3
4	กำหนดแนวทางในการ ดำเนินงาน โดยพิจารณา จากผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาทั้งภายในและ ภายนอก หากพบว่าสิ่งใด เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่ง ใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้ กำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนา	4.80	0.48	มากที่สุด	1	4.80	0.48	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือ สภาพของโรงเรียนที่ให้เป็น ในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และ เป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ	4.40	0.89	มาก	6	4.60	0.89	มากที่สุด	3

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
		\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ ที่
6	มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและ โครงการต่าง ๆ ลงสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษา อย่างชัดเจน	4.60	0.89	มากที่สุด	2	4.60	0.89	มากที่สุด	3
7	มีการส่งเสริมการจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ในการ พัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยง กับกลยุทธ์	4.40	0.89	มาก	6	4.60	0.89	มากที่สุด	3
8	ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือก ในลักษณะของ การประมาณการที่คาดว่าจะ ต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า	4.40	0.89	มาก	6	4.80	0.48	มากที่สุด	1
	รวม	4.52	0.38	มากที่สุด		4.62	0.49	มากที่สุด	
	โดยรวม	4.56	0.41	มากที่สุด		4.61	0.44	มากที่สุด	

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีความ
เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและ
ควบคุมกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการกำหนดกลยุทธ์

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้นำเสนอ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

สรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด สรุปการวิจัยมีผลปรากฏพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

ปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 32 แนวทาง มีด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้านเช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีข้อค้นพบที่น่าสนใจควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่ามีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในของสถานศึกษา เป็นการประเมินศักยภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา จุดอ่อน (Weaknesses) มีจุดเด่น (Strengths) หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสถานะเสี่ยงของการดำเนินงานภายในสถานศึกษา หรือมีศักยภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นอย่างไรบ้าง ตามหลักการวิเคราะห์ (2S4M) (พินิจ มีคำทอง, 2559) คือ 1. โครงสร้าง

และนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) เช่น โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ 2. ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) เช่น ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของนักเรียน ฯลฯ 3. บุคลากร (Man : M1) เช่น จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอกับการดำเนินงาน ตรงตามวิชาเอกที่สอน และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ฯลฯ 4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เช่น ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ 5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) เช่น ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบำรุง ดูแลรักษา ฯลฯ และ 6. การบริหารจัดการ (Management : M4) เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา เป็นการประเมินสภาพภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบหาข้อมูลหรือโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการตรวจสอบภาวะคุกคาม (Threats) หรือข้อจำกัด (Constraint) ซึ่งนับได้ว่าสภาพภายนอกสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ จรุงรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้กำหนดองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์องค์ประกอบหลักที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หรือดังที่ เอมอร์ จันท์ขุนทด (2559) องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) ด้านการควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ สอดคล้องกับจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) วิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การประเมินและการควบคุม

2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาของการกำหนดกลยุทธ์ มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการร่วมกันนำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่า

สิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว (Thompson and Strickland, 1995) การกำหนดกลยุทธ์เป็นทางเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ยัง หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินในอนาคตขององค์การ (จินตนา บุญบงการ, 2544) การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นขั้นตอนการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่บอกทิศทางขององค์การ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544) เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ สถานศึกษาครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อยยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functionary Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิตที่สะท้อนวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับแผนงานสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนพบว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารคือการวางแผน

การจัดการองค์การ อำนาจการและควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานใช้สถานศึกษาบรรลุผลตาม เป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจ สูงสุด การกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการ ดำเนินงานที่ชัดเจน จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่ สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะถูก กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา กำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ที่ว่าการกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์รวมหรือกลยุทธ์ ในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจกลยุทธ์หลักคือกลยุทธ์ขององค์การ 2) กลยุทธ์รองเป็นกลยุทธ์ แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามหลักงานภายในโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์องค์ประกอบที่นักศึกษาได้ให้ ความสำคัญ ดังนี้ ชัตติยา ต้วงสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็กได้ข้อค้นพบว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเลือกวิธีหรือรูปแบบที่ใช้ปฏิบัติ ในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์การ ซึ่งการกำหนด กลยุทธ์เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อประเมินสถานการณ์องค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงจรรยาบรรณ พุทธิจิว (2557) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ระบบบริหารจะประกอบด้วย การกำหนดทิศทางของ องค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และอ้างถึง ณีฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2 จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัย ในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา และการควบคุมและการประเมิน กลยุทธ์สถานศึกษา

3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนา ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ได้อย่างเข้าใจ มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด มีการบริหารจัดการตาม ขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ มีการ เสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชยในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการและเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ทวีวรรณ อินดา (2552) ซึ่ง Dess และ Miller (1993) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงาน เป็นการกระทำ (Translating a Firm's Mission Into Action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้ กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน Wheelen และ Hunger (1999) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการผสมผสาน กิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และ นโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) และงบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures) นอกจากนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังเป็นขั้นตอน ต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงานต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญ ต่อองค์กร โดยเป็นขั้นตอนสำคัญและเกี่ยวพันกับกิจกรรมอื่นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ในการพัฒนาหรือที่เรียกว่า “ ทิศทางกลยุทธ์ ” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ 1) วางแผนการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย 2) ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจในนำไปปฏิบัติ 3) การจัดแบ่งโครงสร้าง องค์การ 4) กำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และ 5) การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับ Thompson และ Strickland (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์

คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และ 4) การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยมสอดคล้องกับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานคือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) โครงสร้างองค์การที่จัดไว้ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การสนับสนุนกลยุทธ์ ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการทำงาน ประโชค ชุมพล (2536) ได้อธิบายการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จด้วยการใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการดังนี้

1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การชักนำ 4) การควบคุม สอดคล้องกับ Dess และ Miller (1993) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์และควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการของเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย 1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2549) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ 3) การจัดสรรงบประมาณ 4) กฎระเบียบขององค์การ 5) นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์การ และ 6) การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนด ณีฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์การเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม 3) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานโดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สามารถสร้างความเข้าใจแก่อุปสรรคระหว่างสมาชิกและไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน 4) ระบบการจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนในการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้านยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน 5) โครงสร้างองค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสารและตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์การซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David (2009) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ การจัดเตรียมงบประมาณและระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการประเมินและการควบคุม คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Evaluation of Performance) เป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมกลยุทธ์ โดยจะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงขององค์การ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับแผนที่วางไว้ว่าเป็นอย่างไร (William, 1981) การประเมินผลการปฏิบัติที่องค์การจะต้องนำผลการดำเนินงานจริงไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่การจัดการที่องค์การทั้งภาครัฐและ

เอกชนให้ความสำคัญ เนื่องจากการประเมินผลช่วยในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้ องค์การทราบสถานะหรือสถานการณ์ขององค์การในขณะนั้น อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหาร องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับ องค์การและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะประเมินทุกอย่างภายใน องค์การนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเท่านั้น (ชาติติยา ด้วงสำราญ, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์วิณี ฌรงคชัย, นวัตกรรม หอมสิน และ พงชนิมิตร พงษภิญโญ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของ ศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์ และการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และ การศึกษา ตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร และ 2) หาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ของศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และการศึกษา ตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร โดยแบ่งการวิจัย ออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการ ของศูนย์การศึกษา อนุเคราะห์และการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ที่มาจากการสุ่มกลุ่ม ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาการบริหารงาน วิชาการของศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร ผู้ให้ ข้อมูล มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และ ยืนยันแนวทางโดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเดิม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา ร้อยละ ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และ การศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 2. แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษาอนุเคราะห์และการศึกษาตามอัธยาศัย ในอำเภอ จังหวัดสกลนคร มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) ด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาการศึกษา 3) ด้านการจัดการเรียนรู้ 4) ด้านการนิเทศภายใน 5) ด้านการวัดผลประเมินผล การศึกษา และ 6) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยแนวทางทั้ง 6 ด้านได้รับการยืนยันว่าใช้ได้ ทุกแนวทาง สุพัตรา ชันทอง (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัด การศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือครูและผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยหาขนาดของตัวอย่างจากการใช้โปรแกรม G*Power ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 อำนาจการทดสอบ 0.95 จะได้ขนาดของตัวอย่าง จำนวน 350 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะจง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ระดับปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ระดับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคลด้านงานบริหารทั่วไป ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลในการจัดการศึกษา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สหสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 64.69 มีอายุ 30-45 ปีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 46.88 มีตำแหน่ง ครูศ.2 จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ด้านประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 70.63
2. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ
3. ระดับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านงบประมาณ และด้านบริหารบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมา ด้านวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป มีค่าเฉลี่ย ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูนเขต 2 ด้านผู้เรียน ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีสุขภาวะที่ดีมีความรู้และทักษะในการทำงาน ทักษะในการประกอบอาชีพ ด้านผู้สอน ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ให้ตรงตามมาตรฐาน และทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นตามหลักสูตรเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้ด้านผู้บริหารผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีมีความยุติธรรมผู้บริหารบริหารงานด้วยความโปร่งใส ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมพร้อมในการเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียน มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสามารถร่วมกับชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนใด

รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ตามแนวทางการสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย

พบว่า สภาพแวดล้อมการบริหารการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษาที่เป็นจุดแข็ง คือ ครูมีทักษะคติวิเคราะห์ และมีทักษะคิดวิจารณ์ญาณครูมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจุดอ่อน คือ ครูขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินกิจกรรมสะเต็มศึกษา และครูขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา โอกาสคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของครูและนักเรียนอุปสรรค คือความไม่พร้อมของสภาวะทาง เศรษฐกิจของผู้ปกครอง ครอบครัวและชุมชนที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา และมีแนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานภายในกลยุทธ์ การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์ย่อย 37 กลวิธี และ 47 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 5 กลวิธี 85 8 ตัวชี้วัด
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 9 กลวิธี 9 ตัวชี้วัด
- 3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 11 กลวิธี 12 ตัวชี้วัด และ
- 4) กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 16 กลวิธี 18 ตัวชี้วัด ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและการควบคุม และการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหาร ครู และนักวิชาการ สามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารเป็นนักวางแผนที่ดี

แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับคือ 3.12 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87

1.3 จากผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงาน การแสวงหาโอกาสและประสบการณ์ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี และมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญของพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และรวมถึงการพัฒนาศูนย์กลางทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

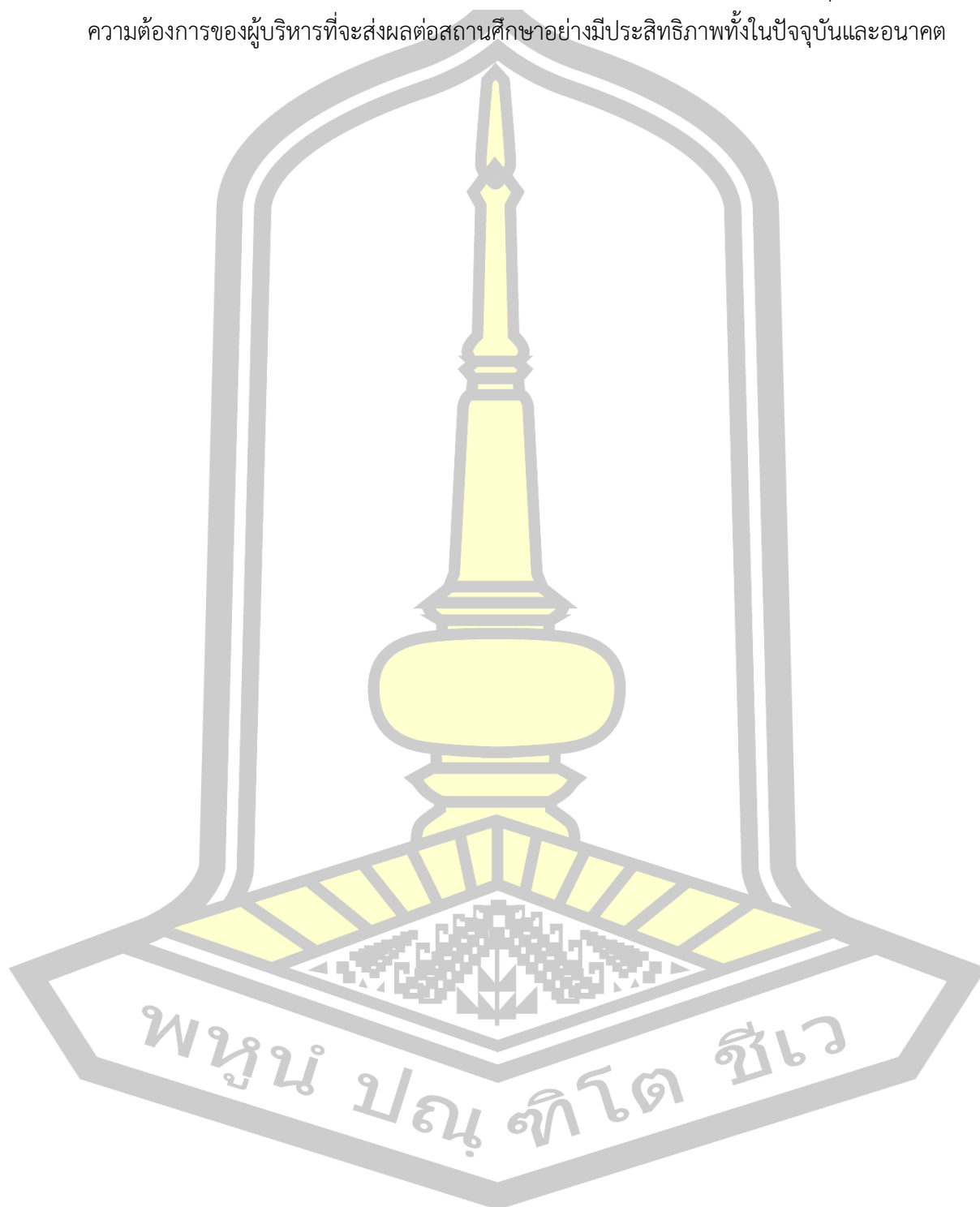
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นำการพัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

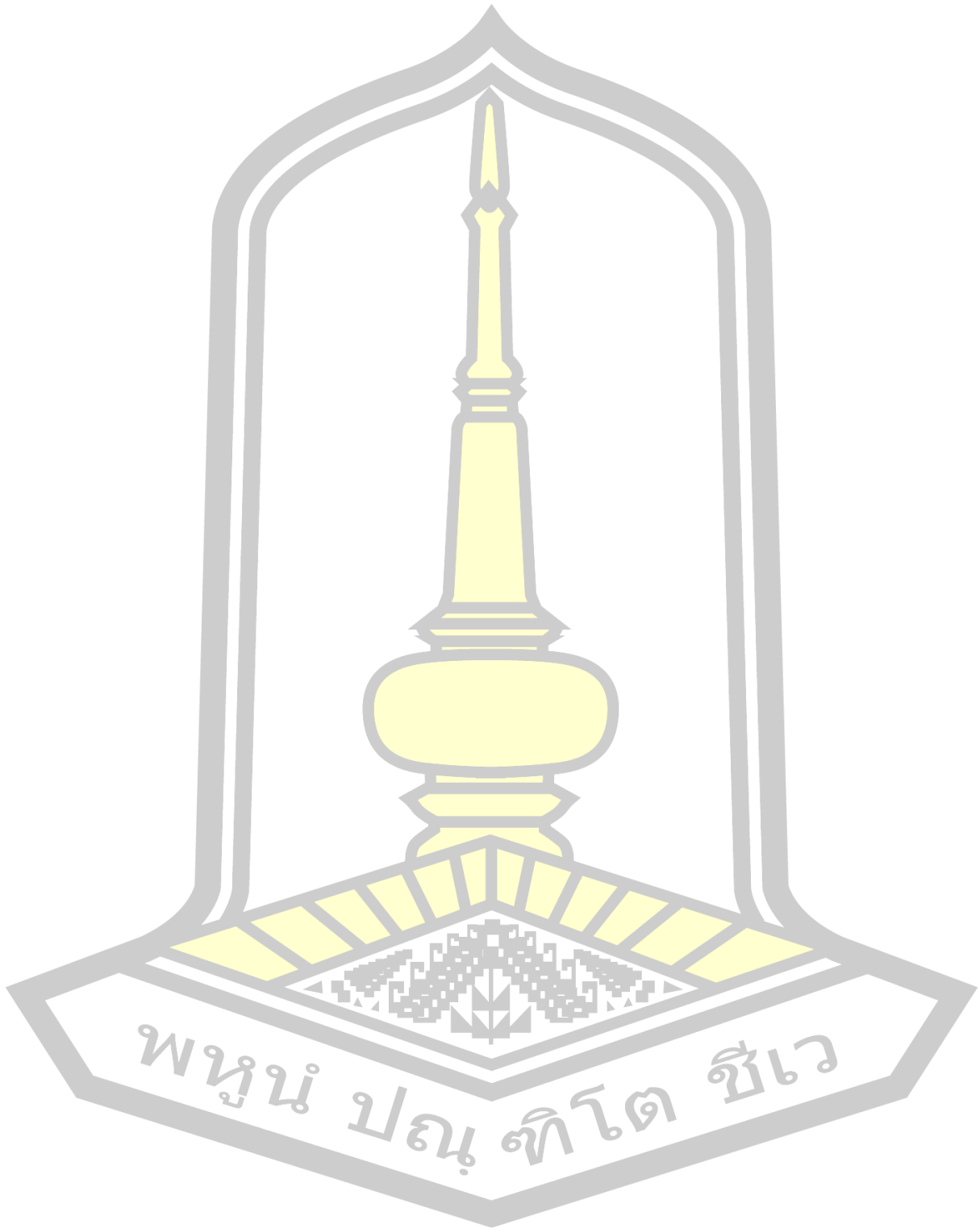
2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด สถานศึกษา และพบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีบทบาทในการพัฒนาตนเองมากขึ้น หลังจากการฝึกอบรมและนำผลการพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษา ทำให้ทราบข้อดีและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขภายในองค์กร และควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านกระบวนการประเมินผล การนำผลการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 ควรนำผลแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ไปใช้และพัฒนาให้มีความต่อเนื่อง และศึกษาแนวทางการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรพร้อมติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

2.4 ควรมีการวิจัยประเมินโปรแกรมแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม
อัธยาศัย พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้.
มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิติมา ปรีดีติลก. (2539). การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรพาณิช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดย์.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- จรวยพร ธรณินทร์. (2550). เอกสารการประชุม ชุดที่ 2 แนวโน้มการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย.
- จรุงรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรกฤษณ์ พันธุ์โพธา. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม
ราชูปถัมภ์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พอยท์.
- จินดา จันดี และคณะ. (2544). บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับ
บัณฑิตมหาวิทยาลัยแม่โจ้. เชียงใหม่ : คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนนันท์. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดเคชั่น.
- จินตนา บุญบังการ. (2544). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จระศักดิ์ ทูบจิว. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- จิรารัตน์ กระจ่างดี. (2562). *การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- จิรนนท์ สุทธิโคตร. (2559). *แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. (2543). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์ถ่ายเอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชัยยศ อิมสุวรรณ. (2544). แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารการศึกษานอกโรงเรียน*, 4(5), 19-23. มีนาคม.
- เชวงศักดิ์ พฤษเขตเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ณัฐวร ยิ้มสรवल. (2563). *แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านวินัยนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดิเรก วรณเคียร. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ*. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. (2544). *ปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ทวีวรรณ อินดา. (2552). *การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. กรุงเทพฯ : เจริญพัฒนา.
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2545). *การตัดสินใจผลการเรียนรู้ : เกรดและการตัดเกรดในการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นินสา ศุภย์ประทุม. (2558). *สภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). *การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญยาพร สารมะโน. (2559). *การพัฒนารูปแบบการประเมินตามสภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประโชค ชุมพล. (2536). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์. (2545). *TQM ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิยะ โภภีแสน. (2560). *การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศักดิ์ผจง วัฒนสินธุ์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์คณะวิทยาจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

- พัฒนา ปูวิง. (2549). *การจัดการศึกษานอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามการรับรองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด หนองคาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏหนองคาย.
- พินิจ มีคำทอง. (2559). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคนิค SWOT Analysis*.
 ขอนแก่น : หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- พิมลพรรณ ดุชยามี่. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- มณฑลลักษณ์ ภัคดีชน และคณะ. (2557). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(1), 108-119.
- มนัสวีณี ณรงค์ชัย, นวัตกรรม หอมสิน และพงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ. (2563). *แนวทางการพัฒนาการ บริหารงานวิชาการของศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในอำเภอ จังหวัดสกลนคร*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 17(79), 81-97, ตุลาคม-ธันวาคม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2552). *การบริหารและพัฒนางานองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 11.
 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พรินติงเฮ้าส์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2542). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียน มัชฌิมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิปส์พับบลิคชั่น.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2541). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีดจำกัด.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2551). *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรสถานต่อที่ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : เลฟแอนลิฟเพรส.

วิเชียร เวลาคี. (2547). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. (2550). *วิธีการสอนวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

ศิริราณี ปราบหลอด. (2558). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน*

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลก

ธุรกิจ.

สมคิด บางโม. (2544). *การบริหารการศึกษา*. เลย : สถาบันราชภัฏเลย.

สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์. (2544). *การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. นนทบุรี :

จตุพรดีไซด์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

สมพงษ์ จิตระดับ และคณะ. (2555). *การประเมินผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและ*

การศึกษาตามอัธยาศัยของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม

อัธยาศัย ตามแนวพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : สำนักงาน กศน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2543). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมาน อัสวภูมิ. (2541). *ที คิว เอ็มการบริหารทั่วทั้งองค์การ ในองค์การทางการศึกษา*. อุบลราชธานี :

สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2549). *แผนยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษานอก ระบบและ*

การศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต พ.ศ. 2549-2551 (Roadmap กศน.).

กรุงเทพฯ : รังสีการพิมพ์.

สำนักงาน กศน. (2561). *แผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2560-*

2579. กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

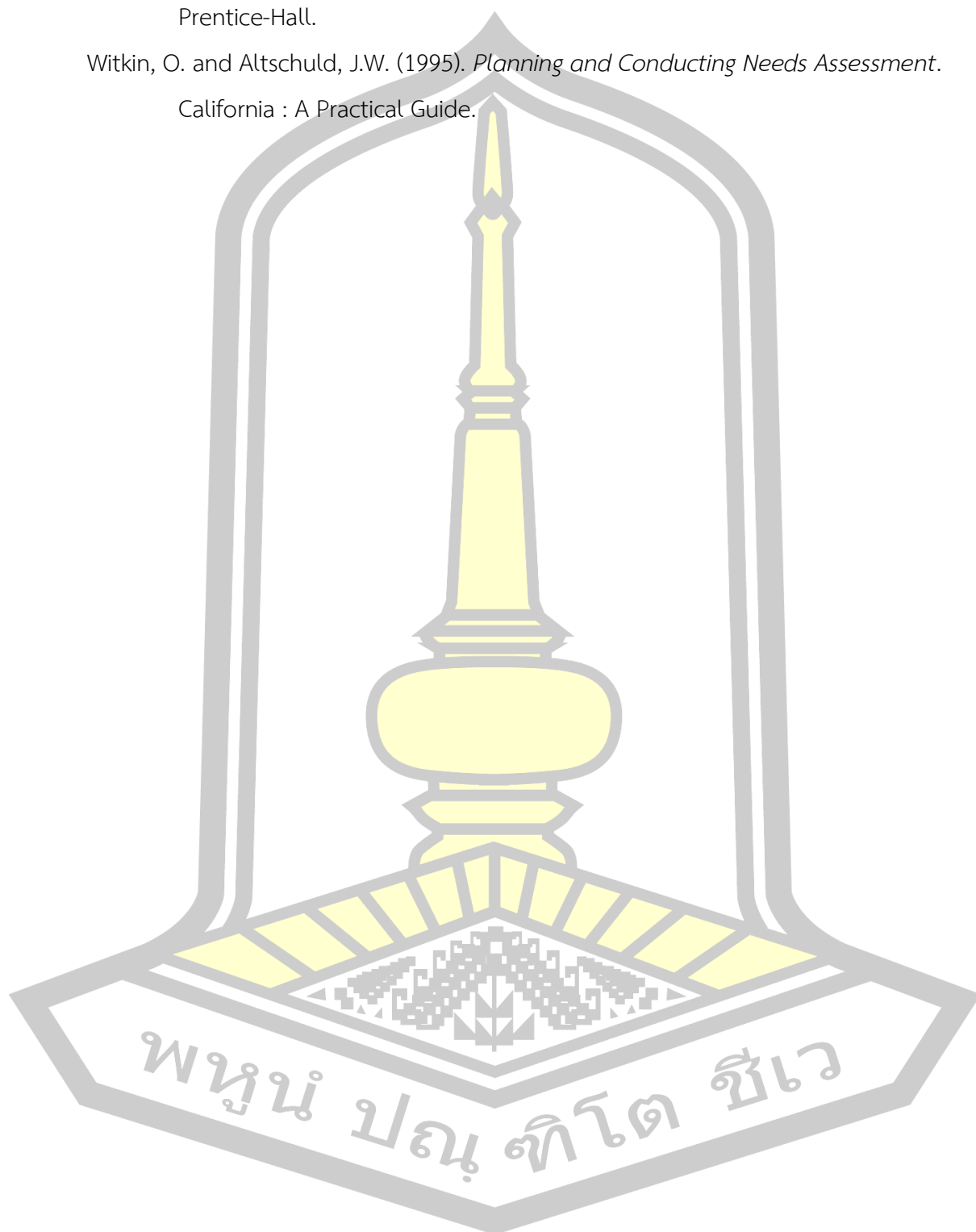
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การกำหนดมาตรฐานการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด. (2561). *คู่มือแนวทางการดำเนินงานการจัดการศึกษาต่อเนื่อง (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2561)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2554). *คู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับครูผู้สอนคนพิการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพัตรา ชันทอง. (2562). *แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หวน พินธุพันธ์. (2545). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

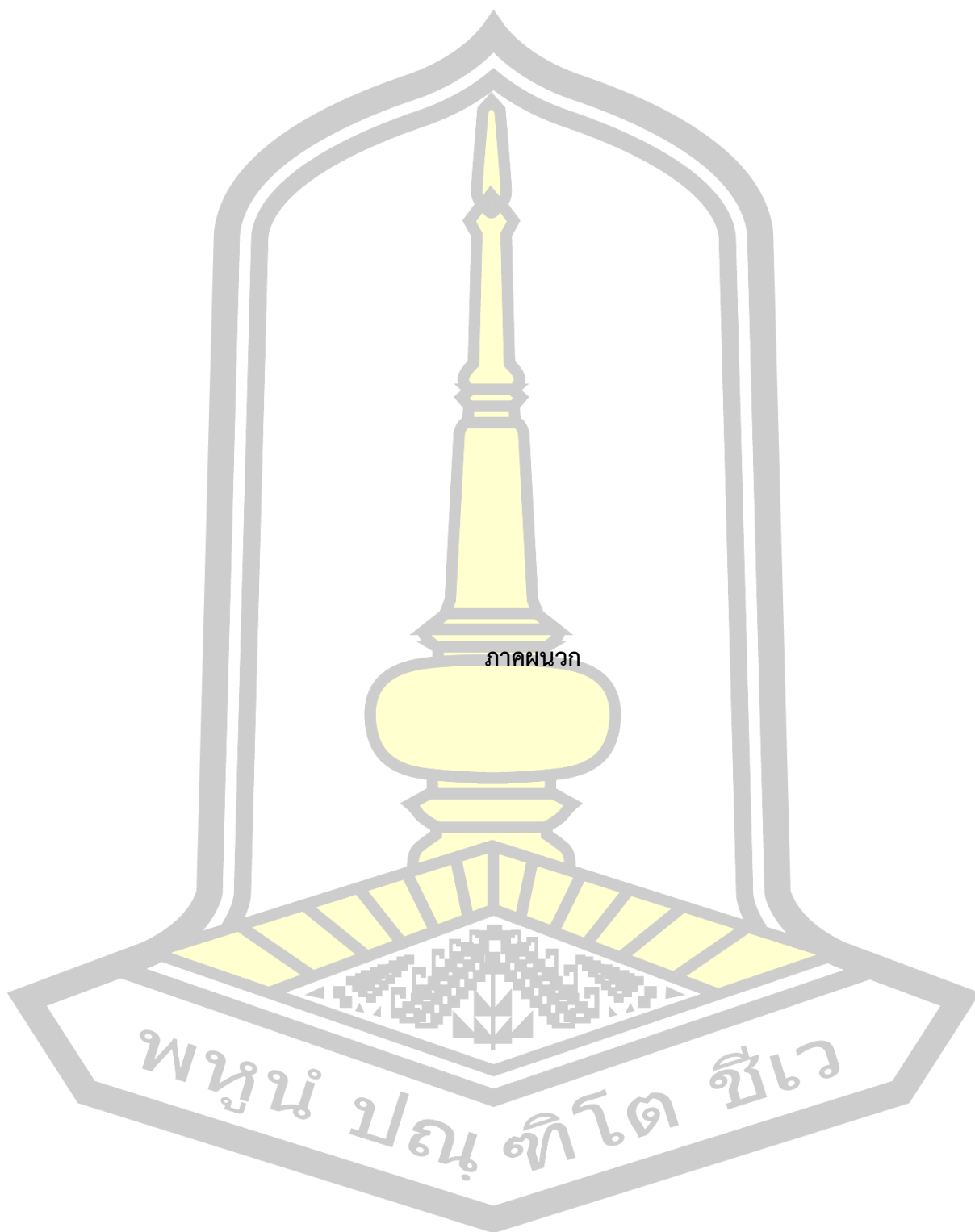
- อัญชลี เรือนแก้ว. (2560). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- เอมอร จันท์ขุนทด. (2559). *การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อีโตชิ คูเมะ. (2540). *การบริหารจัดการคุณภาพ (MBQ)*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Al-Zwyalif, I. (2012). The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities, *International Business Research*, 5(11), 113-120.
- Arief Tukiman Hendrawijaya and others. (2020). Analysis of Profile Karang Taruna as Part of Learning Needs Assessment to Accelerate the Enhancement of Human Resources Development. *Journal of Nonformal Education*, 6(2), 185-192.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic Management: Concept and Application*. New York : McGraw-Hill.
- David, B. (1997). Transformational Leadership and Organization Learning: Leader Actions That Stimulate Individual and Group Learning. *Dissertation Abstracts International*, 58(3), 692.
- David, B. (2009). Creative Visual Methods in Media Research: Possibilities, Problems and Proposals. *Media Culture Society*, 31(4), 633-652.
- David, R.F. (1997). *Strategic Management*. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Deming, W.E. (1995). *Out of The Crisis*. USA : The Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Dess, G.G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw Hill.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21st ed century*. New Jersey : Prentice-Hall.

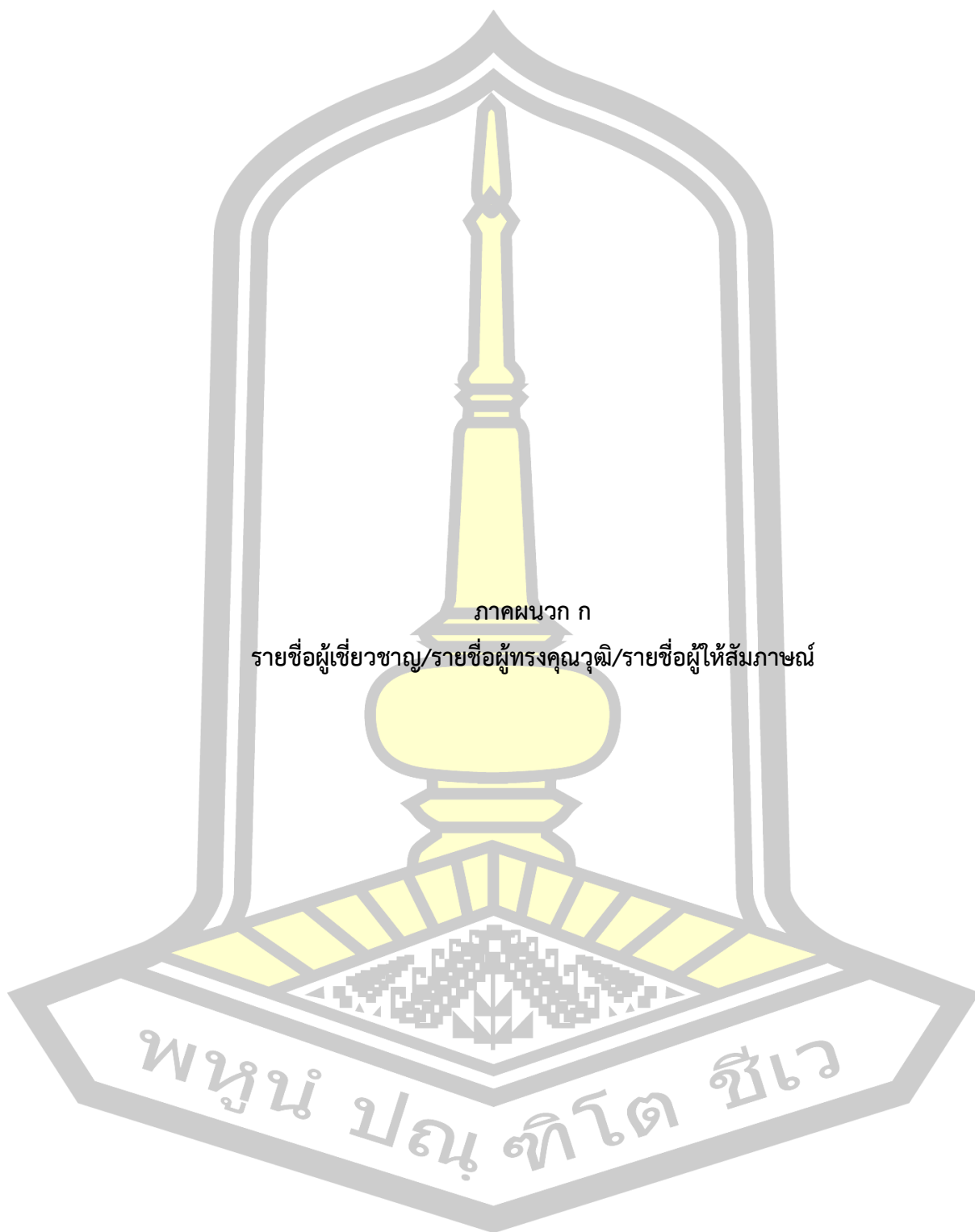
- Giannopoulos, G. and others. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.
- González-Pérez, L.I. and Ramírez-Montoya, M.S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. *Sustainability, MDPI*, 14(3), 1, January.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Husain, Z. and Farooq, A. (2013). Instrument Development to Measure Organizational Change and Balanced Scorecard. *The Business & Management Review*, 3(2), 1.
- Jedaman, P. and others. (2020). Developing Sustainable Transcendental Leadership Characters for Effecting Job Satisfactions and Organization Commitments of Personnel Education Administration. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakon Phanom University*, 11(1), 64-75.
- Karpagam, P.U. and Suganthi, L. (2013). Performance Measurement of Organizations: A Review of Balanced Scorecard Technique, *International Journal of Business Performance Management*, 14(2), 129.
- Kootanaee, H.J. and others. (2013). The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement, *Advances in Management and Applied Economics*, 3(1), 47-59.
- Price, J.L. (2001). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Illinois : Homewood Ill. Richard D. Irvin, Inc.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Management*. 7th ed. New Jersey : Pearson Education.
- Shofwan, I.I. (2019). *Homeschooling: Nonformal Education Learning Strategy 4.0*. [online]. Available from : <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icet-19/125926595>. [accessed 16 June 2022].
- Thompson, A. and Strickland, A.J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New York : Irwin.
- Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. (1999). *Strategic Management Business Policy*. 7th ed. London : Prentice-Hall.

William, D.N. (1981). *Public Policy Analysis : an Introduction*. Englewood Cliffs, N.J. :
Prentice-Hall.

Witkin, O. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment*.
California : A Practical Guide.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์
ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ครูศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) ค.ด.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นายสุรติ วิภักดิ์
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะเชี่ยวชาญ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.จักรกริช บุญเดช
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดมหาสารคาม วิทยฐานะเชี่ยวชาญ D.M.Doctor in Management HRM USJ-R
4. ดร.อุทัย กมลศิลป์
อดีตผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพหนอง
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น
5. ดร.เพ็ญศรี บุญเดช
ศึกษานิเทศเชี่ยวชาญกองการศึกษา เทศบาลเมืองยโสธร คุณวุฒิ ค.บ. (ภาษาไทย)
ค.ม. (การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ปร.ด.(การวิจัยและประเมินผล)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายสุรติ วิภักดิ์

ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งระดับจังหวัดและอำเภอ

2. นางณัชชาธิ์ วรชิน

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเสลภูมิ
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งระดับอำเภอมากกว่า 15 ปี

3. นางวิไลวรรณ ไชยโสภาก

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพนทอง
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งระดับอำเภอมากกว่า 10 ปี

4. นางพิศมัย ชมภูบุตร

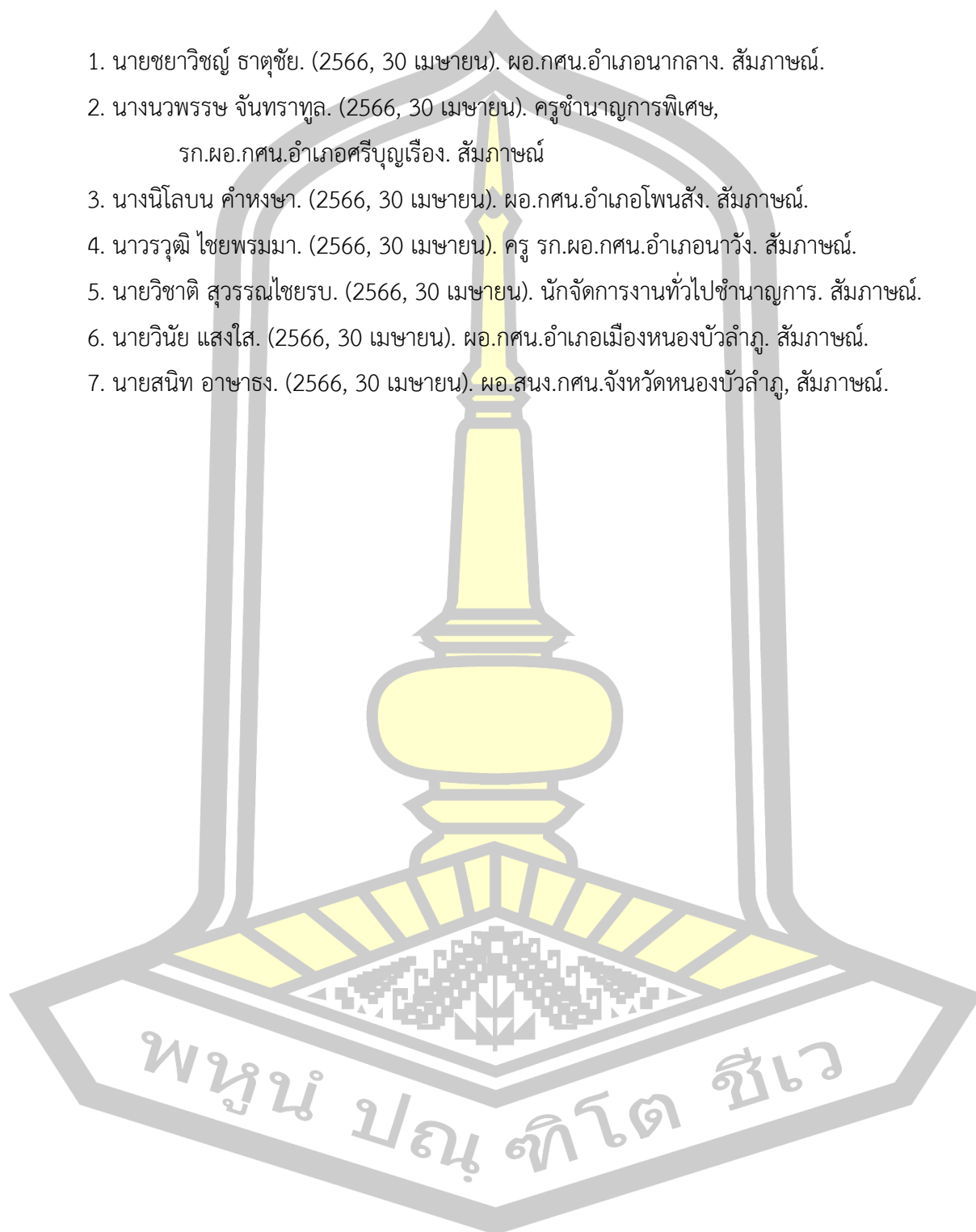
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอทุ่งเขาหลวง
จังหวัดร้อยเอ็ด วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งระดับอำเภอมากกว่า 10 ปี

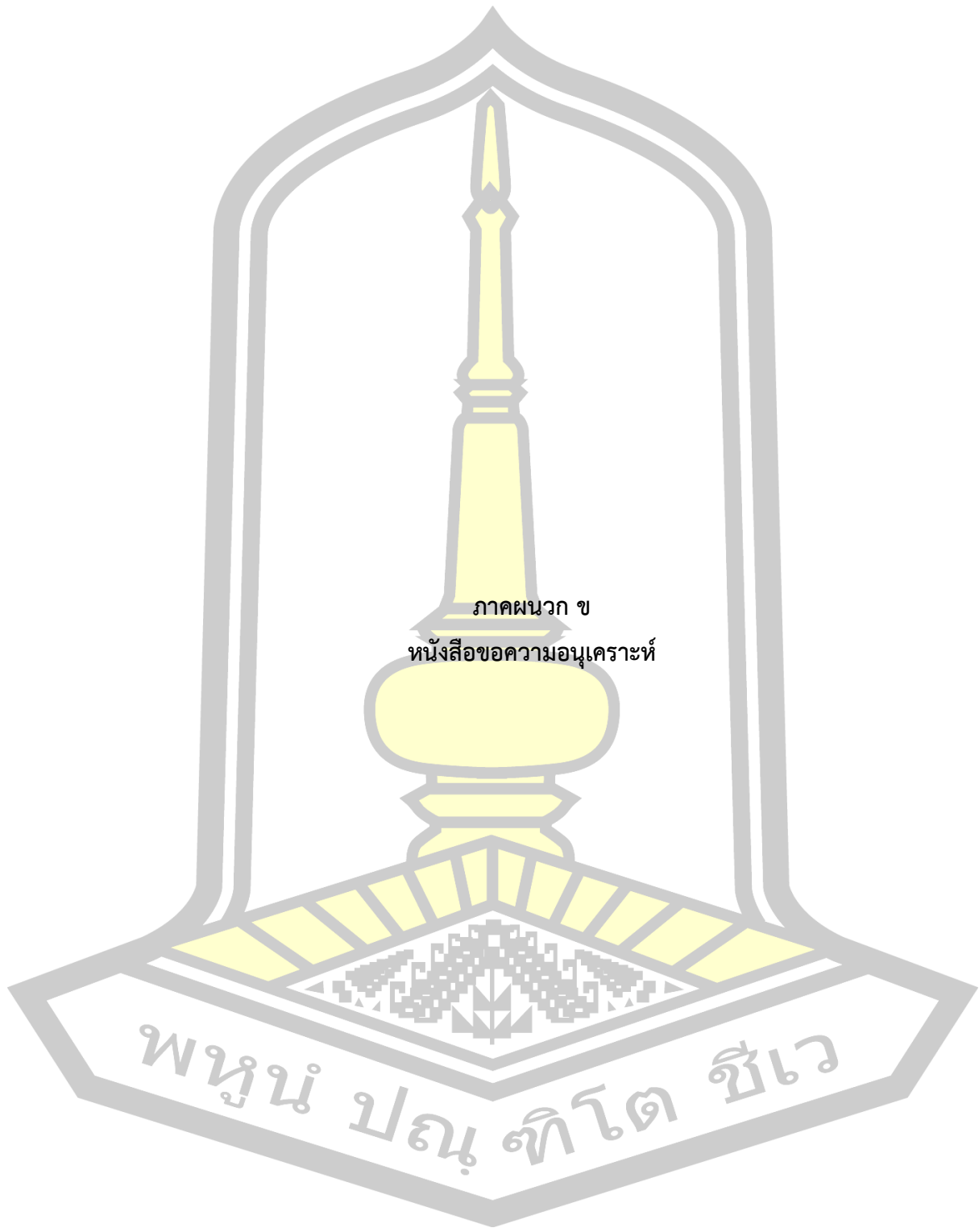
5. นายวิศิสิทธิ์ พิมพ์แสนศรี

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด คุณวุฒิ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
มีความเชี่ยวชาญด้านนิเทศการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งระดับอำเภอ
มากกว่า 5 ปี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. นายชยาวิชญ์ ธาตุชัย. (2566, 30 เมษายน). ผอ.กศน.อำเภอตากกลาง. สัมภาษณ์.
2. นางนพพรช จันทราทูล. (2566, 30 เมษายน). ครูชำนาญการพิเศษ,
รก.ผอ.กศน.อำเภอศรีบุญเรือง. สัมภาษณ์
3. นางนิโลบน์ คำหงษา. (2566, 30 เมษายน). ผอ.กศน.อำเภอพนาลัย. สัมภาษณ์.
4. นาวารุฒิ ไชยพรมมา. (2566, 30 เมษายน). ครู รก.ผอ.กศน.อำเภอนาหวัง. สัมภาษณ์.
5. นายวิชาติ สุวรรณไชยรบ. (2566, 30 เมษายน). นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ. สัมภาษณ์.
6. นายวินัย แสงใส. (2566, 30 เมษายน). ผอ.กศน.อำเภอเมืองหนองบัวลำภู. สัมภาษณ์.
7. นายสนธิ อาษาธง. (2566, 30 เมษายน). ผอ.สนง.กศน.จังหวัดหนองบัวลำภู, สัมภาษณ์.





ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว190

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิลิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว191

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสุรดี วิภักดิ์

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว192

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.จักรกริช บุญเดช

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว193

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.อุทัย กมลศิลป์

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว1200

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.เพ็ญศรี บุญเดช

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว1706

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางณัชชาธิ์ วรชิน

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตาม หลักสูตร (กค.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0857384960



ที่ อว 0605.5(2)/ว195

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จังหวัดร้อยเอ็ด

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางอรอุมา แก้วสียา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0857384960



กศน. อำเภอเสลภูมิ
เลขที่รับ ๗๒๑
วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๖

ที่ อว 0605.5(2)/ว195

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเสลภูมิ

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางอรอุมา แก้วสียา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ใช้ ณ ๒๐.๑๓.๖๖

ด้วย คณะศึกษาศาสตร์
ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิทยานิพนธ์
จำนวน ๑๑ ฉบับ
จาก กศน.อำเภอเสลภูมิ

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

- ทวง

- ๐๗๐๗๓

(นางณัชชาธิณี วรชิน)
ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอเสลภูมิ

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960

สำนักงาน กศน.จังหวัดมหาสารคาม

จขที่รับ 5124

ณ 24 เม.ย. 2566



มอบ

- อำนวยการ
- บริหารทั่วไป
- บุคลากร
- การวิจัย
- การเงิน
- ประชาสัมพันธ์
- คอมพิวเตอร์
- กศ.นอกระบบ
- กศ.ตามอัธยาศัย
- ภาคีเครือข่าย
- นิเทศ/ติดตาม
- ภาษาอังกฤษ

ที่ อว 0605.5(2)/ว194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มกราคม 2566

[Handwritten signature]
spldms

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จังหวัดมหาสารคาม

ด้วย นางอรอุมา แก้วสียา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางพัฒนา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางอรอุมา แก้วสียา ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เรียน คณะกรรมการ กศน.มหาสารคาม

- เพื่อโปรดทราบ
- เพื่อโปรดพิจารณา *อรอุมา*
- โปรดลงนาม

[Handwritten signature]

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

[Handwritten signature]

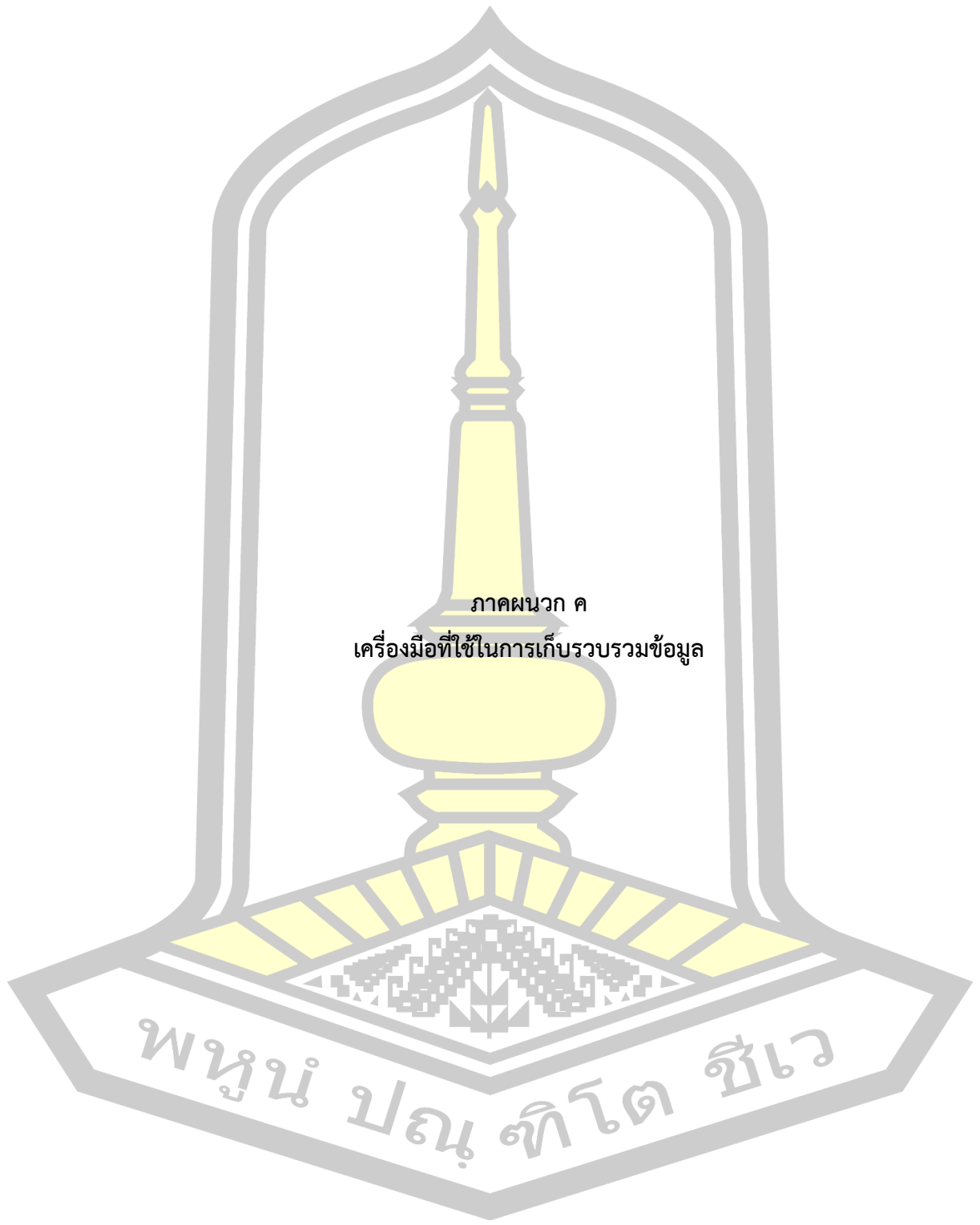
20 เม.ย. 2566

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0857384960 (09111)

บัณฑิตศึกษา/กศน.
[Handwritten signature]
(นายชินวุธ หล้าทองอินทร์)
นักวิชาการศึกษาศึกษาปฏิบัติการ

[Handwritten signature]

(นางชนกพร จุฑาสงษ์)
ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดมหาสารคาม
25 เม.ย. 2566



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
สำหรับการวิจัย
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย
 - 1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
 - 1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์
 - ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
3. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพราะคำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางอรอุมา แก้วสียา

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริม การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมา วิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์										
16)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ระบุความสำเร็จที่ ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกใน ลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้อง เกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า										
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ											
17)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา อย่างชัดเจน										
18)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน										
19)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็น ปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุม ภารกิจของสถานศึกษา										
20)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
21)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตาม กลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็น ระยะ ๆ										
30)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไข เพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน										
31)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพิจารณา การตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและ กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน										
32)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ บกพร่องให้ดีขึ้น										



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
 อรรถศาสตร์ จังหวัดร้อยเอ็ด

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

.....

.....

2. การกำหนดกลยุทธ์

.....

.....

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

.....

.....

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้
 เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและงานวิจัย

นางอรอุมา แก้วสียา

ผู้วิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของแบบสอบถาม
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมายของการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยพิจารณาจาก
 - +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย
 - 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย
 - 1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย

นางอรอุมา แก้วสียา

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์					
1)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนา				
2)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสม				
3)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย				
4)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง				
5)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ				
6)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กลยุทธ์ที่กำหนดที่มีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน				
7)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				
8)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร				
2. การกำหนดกลยุทธ์					
9)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา				

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
10)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา				
11)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา				
12)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่ามีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา				
13)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ				
14)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดหน้าที่รับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน				
15)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์				
16)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า				

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
17)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาอย่างชัดเจน				
18)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน				
19)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา				
20)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
21)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน				
22)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงานและโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน				
23)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ				
24)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่าง เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ				
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์					
25)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้				

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
26)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี				
27)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้				
28)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน				
29)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวน วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ				
30)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน				
31)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
32)	สนง.กศน.จังหวัดร้อยเอ็ด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น				

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ/ประเมิน
(.....)

แบบสัมภาษณ์สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

จังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

สำหรับการวิจัย

เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบวิธีการหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์
 2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวางแผนกลยุทธ์
 3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางอรอุมา แก้วสียา

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปลูก ปลูก โท ไร่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ วิธีการหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู

ผู้สัมภาษณ์ นางอรอุมา แก้วสียา

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดหนองบัวลำภู ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มี
ประสบการณ์ในการบริหาร/การประเมินผลการจัดการศึกษา ท่านมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
ตามประเด็นที่กำหนดให้ อย่างไร

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1.1 ท่านมีวิธีการใดในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

.....
.....

1.2 ท่านนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมา
กำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้อย่างไร

.....
.....

1.3 ท่านมีวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและความต้องการและ
ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสียอย่างไร

.....
.....

2. การกำหนดกลยุทธ์

2.1 ท่านมีวิธีการใดให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกันนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ท่านมีวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้สามารถดำเนินตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ

3.2 ท่านมีวิธีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้อย่างถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาอย่างไร

3.3 ท่านมีวิธีการใดในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

3.4 ท่านมีวิธีการใดที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

4.1 ท่านมีวิธีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างไร

4.2 ท่านมีวิธีการใดในการ รายงานผลให้ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ แก่ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

แบบประเมินแนวทางการพัฒนาความเหมาะสมและความเป็นไปได้

สำหรับการวิจัย

เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริม

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2 เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม และการประเมินความเป็นไปได้ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม และการประเมินความเป็นไปได้ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

3. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพราะคำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

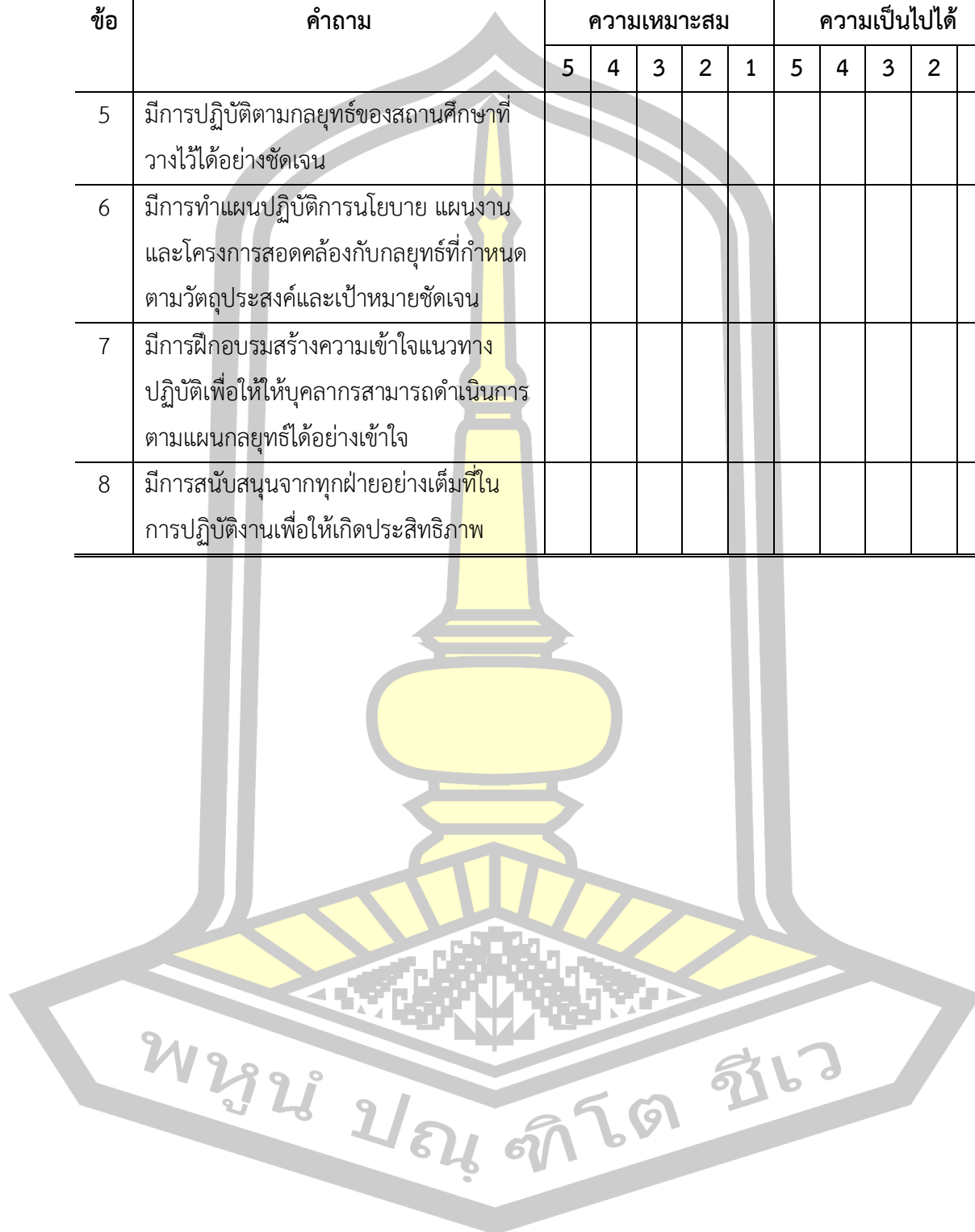
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางอรอุมา แก้วสียา

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	คำถาม	ผลประเมิน ความเหมาะสม					ผลประเมิน ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน										
6	มีการทำแผนปฏิบัติการนโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน										
7	มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ										
8	มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ										



แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของแบบสอบถาม
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมแบบสอบถามการประเมินความเหมาะสม และการประเมินความเป็นไปได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด
2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมายของการวิจัยว่า มีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยพิจารณาจาก
 - +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย
 - 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย
 - 1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับความมุ่งหมาย

นางอรอุมา แก้วสียา

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

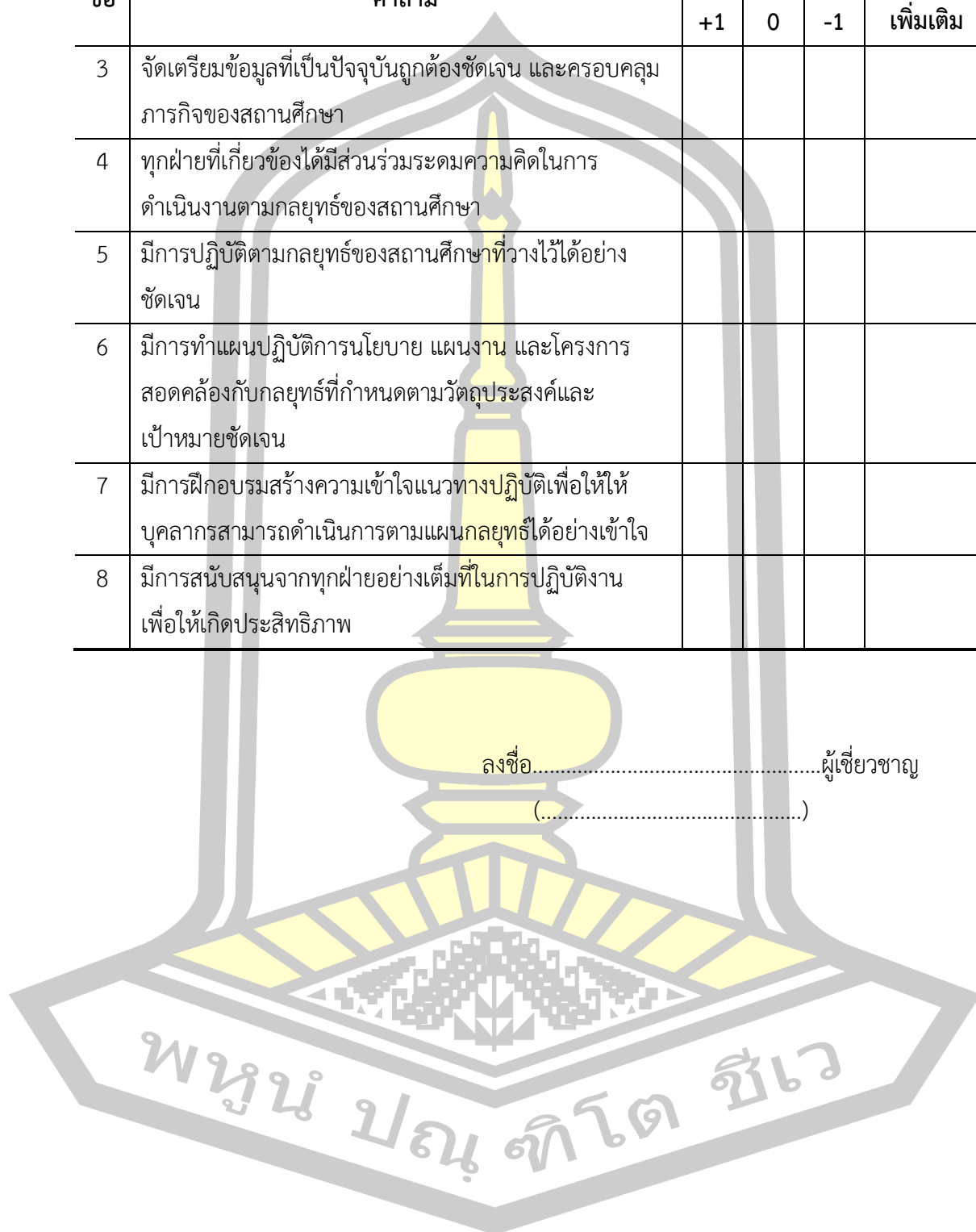
ข้อ	คำถาม	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น
		+1	0	-1	เพิ่มเติม
ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์					
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้				
2	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)				
3	สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้				
4	มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน				
5	กำกับติดตาม ประเมินผลทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ				
6	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน				
7	มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
8	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น				
ด้านการกำหนดกลยุทธ์					
1	มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา				

ข้อ	คำถาม	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
2	มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามาคำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ได้มาจากการหาค่า PNI _{modified} และ Best Practice				
3	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา				
4	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา				
5	ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ				
6	มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน				
7	มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์				
8	ระบุความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า				

ข้อ	คำถาม	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น
		+1	0	-1	เพิ่มเติม
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์					
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้				
2	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผล การประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์				
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุม ภารกิจของสถานศึกษา				
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่าง ชัดเจน				
6	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและ ภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา				
7	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ				
8	มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา				
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
1	กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่าง ชัดเจน				
2	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลา การดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน				

ข้อ	คำถาม	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น
		+1	0	-1	เพิ่มเติม
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา				
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน				
6	มีการทำแผนปฏิบัติการนโยบาย แผนงาน และโครงการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน				
7	มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ				
8	มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ				

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ
(.....)



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการประเมินความเหมาะสม
และการประเมินความเป็นไปได้ของการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์										
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
2	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	+1	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
3	สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
4	มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
5	กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และ การปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตาม ปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
6	มีการสนับสนุนให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผล มีการ วิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมา หาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับ แผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้อง กับสภาพการณ์ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
7	มีการพิจารณาการตรวจสอบ ผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและ กำหนดระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
8	รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและ สาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่องให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
ด้านการกำหนดกลยุทธ์										
1	มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
2	มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ได้มาจากการหาค่า PNI _{modified} และ Best Practice	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
3	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

พูน ปณ ทิโต ชีเว

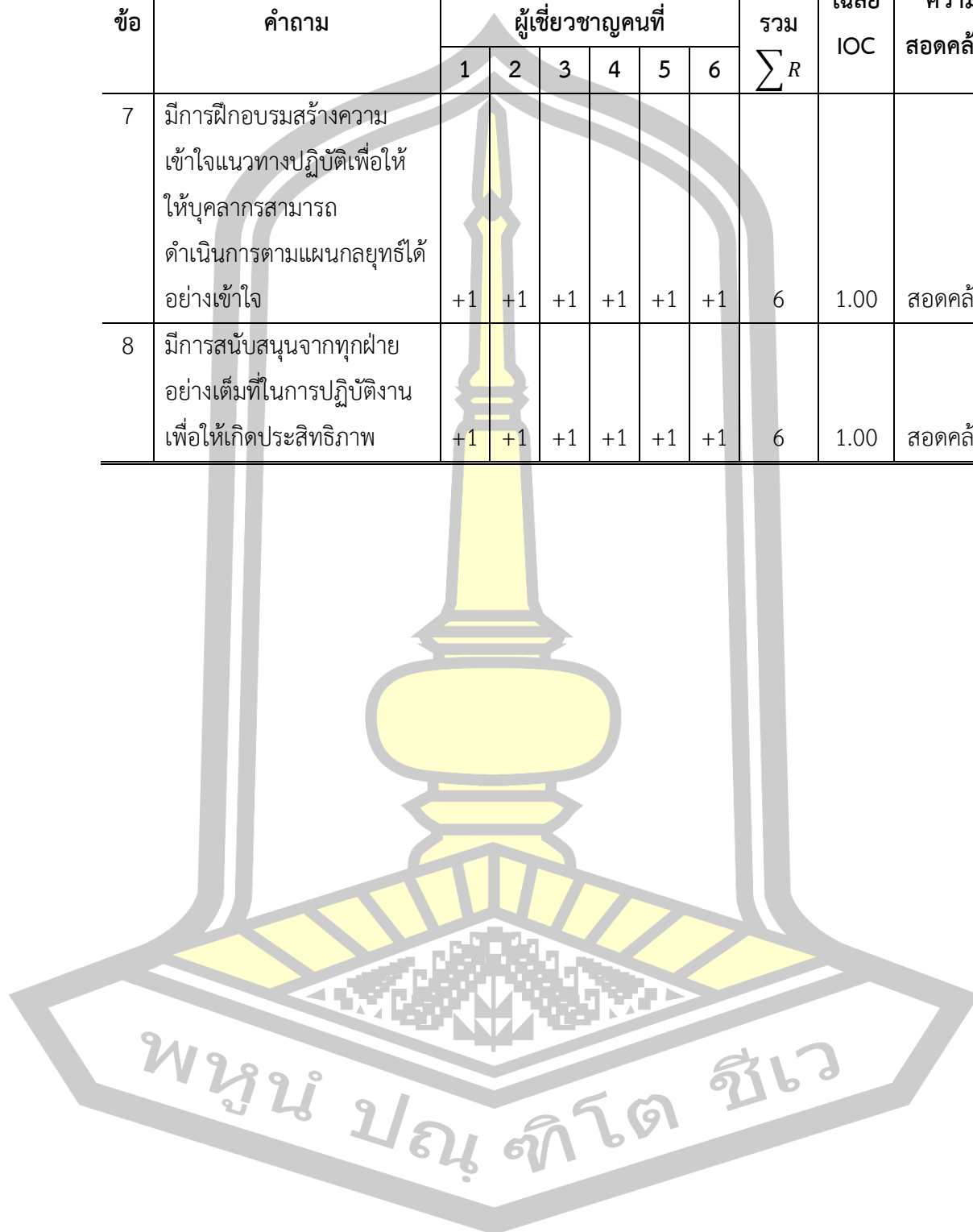
ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
4	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
6	มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

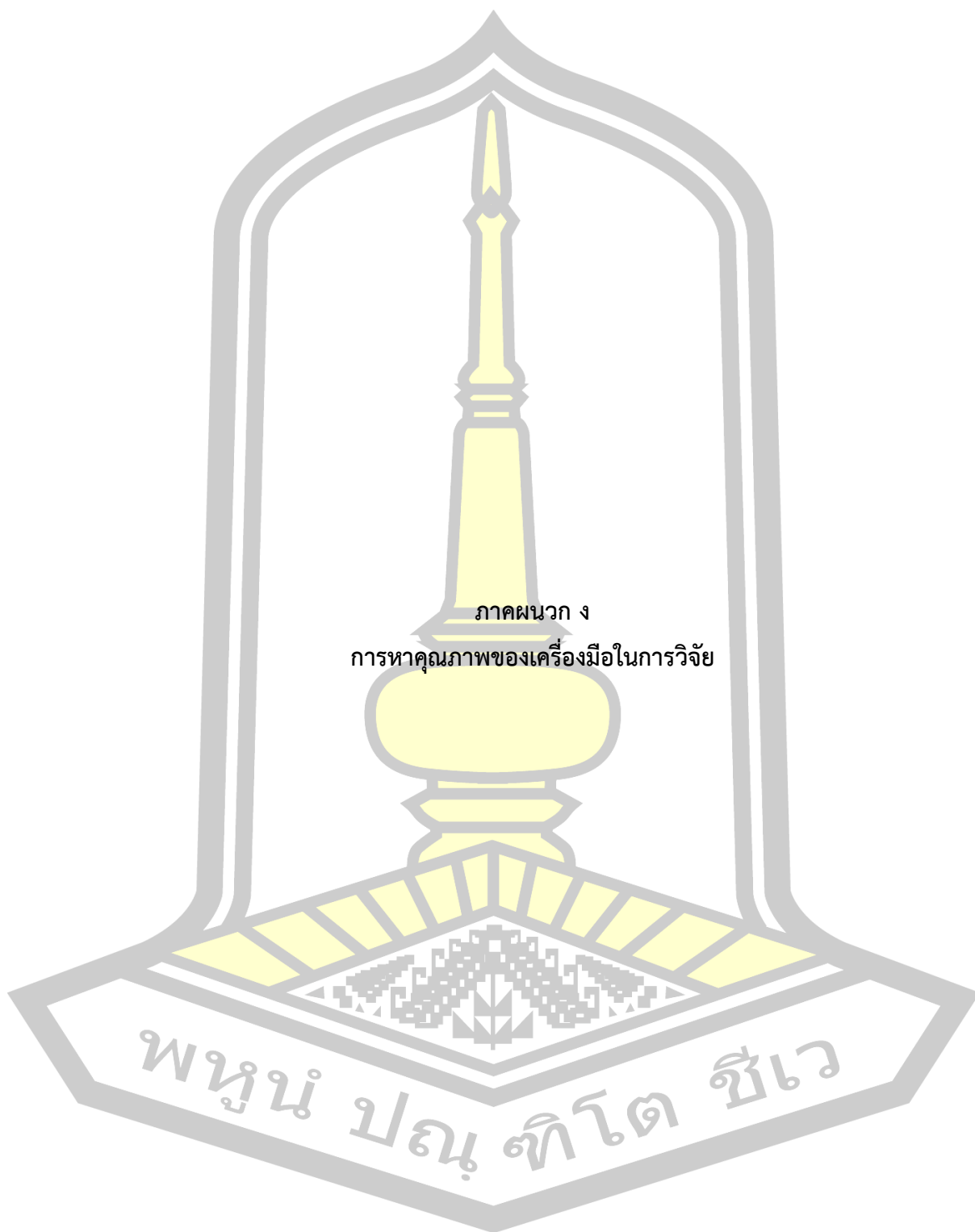
ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
7	มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
8	ระบุความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์										
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	0	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
2	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
6	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
7	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
8	มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ										
1	กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และ แต่งตั้งคณะทำงานอย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
2	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
3	จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจน และครอบคลุม ภารกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
4	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วน ร่วมระดมความคิดในการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
5	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่าง ชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
6	มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และ โครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่						ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	6			
7	มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง
8	มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	1.00	สอดคล้อง





ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พหุบัณฑิต โท ชีวะ

ตาราง 22 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหากับข้อความของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
 แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
 การศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. การกำหนดกลยุทธ์							
9	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ							
17	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบและ ตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์							
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

เกณฑ์ที่ใช้วัดค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

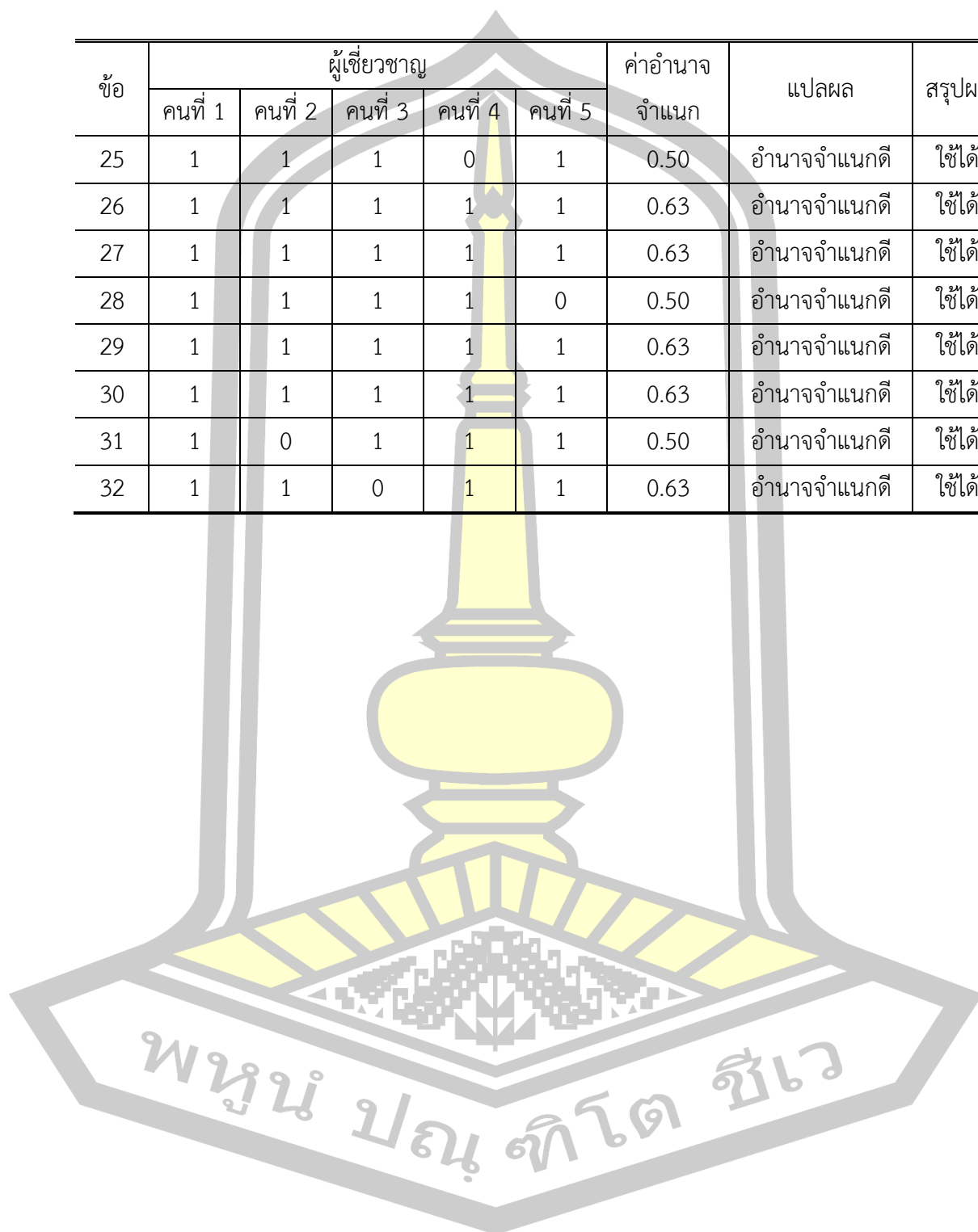


ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม ของแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่าอำนาจ จำแนก	แปลผล	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
2	0	1	1	0	1	0.38	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
3	1	1	0	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
5	1	1	1	1	0	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
8	1	0	1	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
9	0	1	1	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
12	1	1	1	0	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
13	1	1	0	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
17	0	1	1	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
18	1	1	0	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
21	1	1	1	0	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่าอำนาจ จำแนก	แปลผล	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
25	1	1	1	0	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
28	1	1	1	1	0	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
31	1	0	1	1	1	0.50	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้
32	1	1	0	1	1	0.63	อำนาจจำแนกดี	ใช้ได้

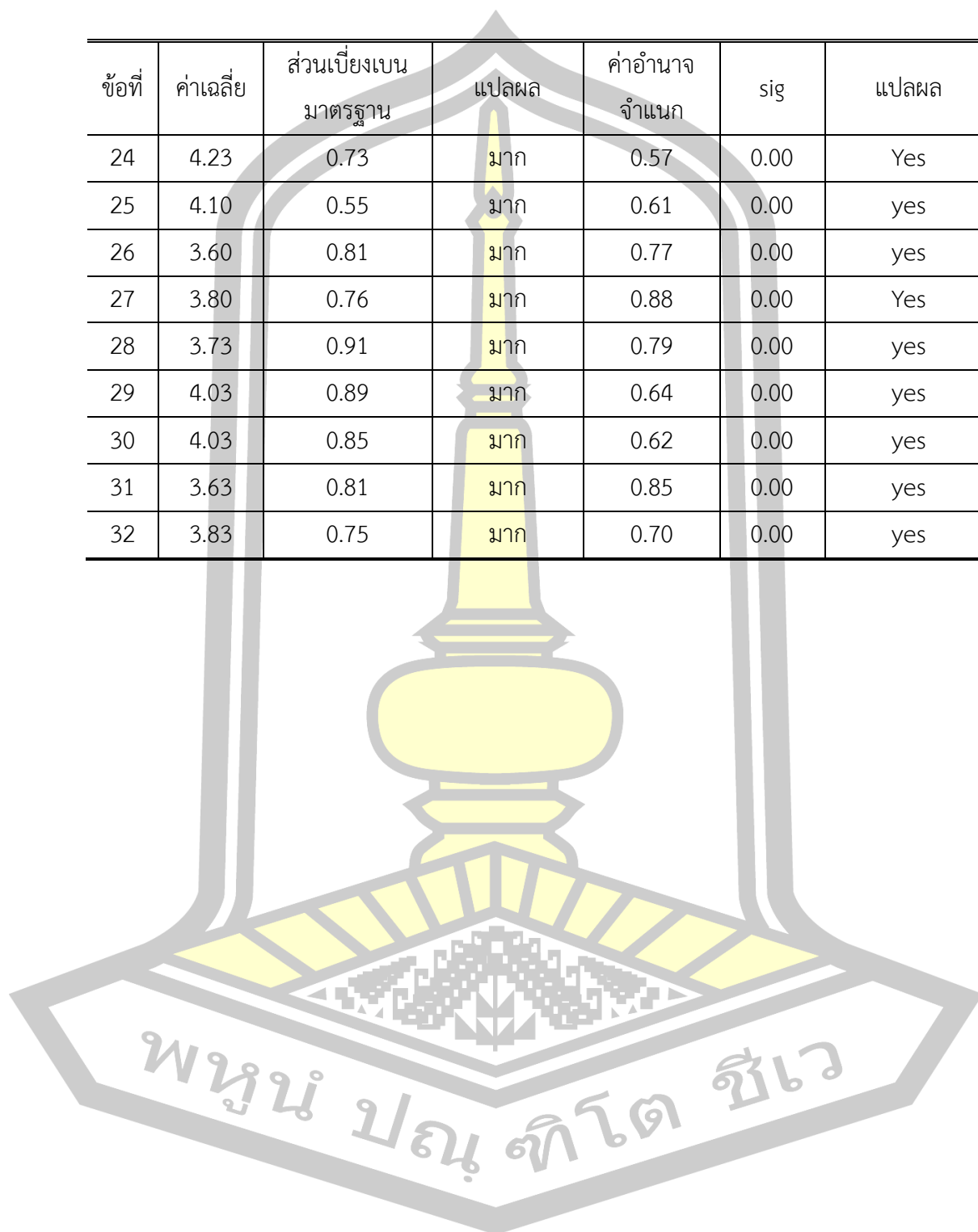


ตาราง 24 ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด จากกลุ่ม try out (สภาพปัจจุบัน)

ข้อที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าอำนาจ จำแนก	sig	แปลผล
1	3.67	0.84	มาก	0.86	0.00	yes
2	4.20	0.76	มาก	0.49	0.01	yes
3	4.33	0.66	มาก	0.60	0.00	yes
4	3.97	0.81	มาก	0.46	0.01	yes
5	3.63	0.81	มาก	0.81	0.00	yes
6	4.27	0.74	มาก	0.62	0.00	yes
7	4.30	0.65	มาก	0.57	0.00	yes
8	4.03	0.81	มาก	0.55	0.00	yes
9	3.87	0.73	มาก	0.75	0.00	yes
10	3.87	0.78	มาก	0.72	0.00	yes
11	3.67	0.80	มาก	0.89	0.00	yes
12	3.87	0.73	มาก	0.75	0.00	yes
13	3.63	0.81	มาก	0.85	0.00	yes
14	3.67	0.84	มาก	0.77	0.00	yes
15	4.03	0.89	มาก	0.64	0.00	yes
16	4.03	0.81	มาก	0.66	0.00	yes
17	3.83	0.75	มาก	0.70	0.00	Yes
18	4.37	0.72	มาก	0.38	0.03	yes
19	3.80	0.76	มาก	0.88	0.00	yes
20	3.70	0.88	มาก	0.77	0.00	yes
21	4.03	0.89	มาก	0.64	0.00	yes
22	4.07	0.78	มาก	0.71	0.00	yes
23	3.67	0.80	มาก	0.89	0.00	yes

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าอำนาจ จำแนก	sig	แปลผล
24	4.23	0.73	มาก	0.57	0.00	Yes
25	4.10	0.55	มาก	0.61	0.00	yes
26	3.60	0.81	มาก	0.77	0.00	yes
27	3.80	0.76	มาก	0.88	0.00	Yes
28	3.73	0.91	มาก	0.79	0.00	yes
29	4.03	0.89	มาก	0.64	0.00	yes
30	4.03	0.85	มาก	0.62	0.00	yes
31	3.63	0.81	มาก	0.85	0.00	yes
32	3.83	0.75	มาก	0.70	0.00	yes

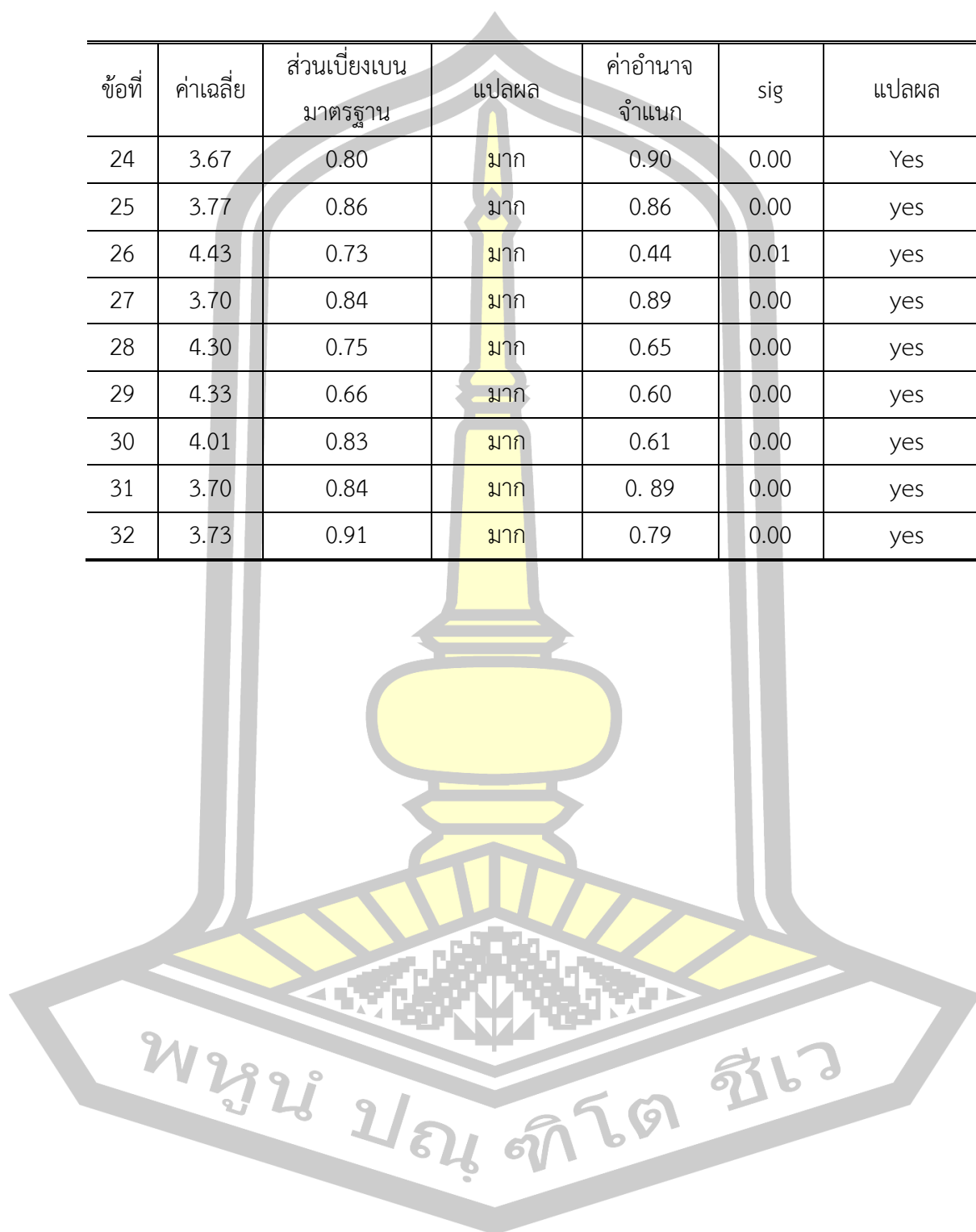


ตาราง 25 ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดร้อยเอ็ด จากกลุ่ม try out (สภาพที่พึงประสงค์)

ข้อที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าอำนาจ จำแนก	sig	แปลผล
1	4.10	0.88	มาก	0.68	0.00	yes
2	3.70	0.84	มาก	0.89	0.00	yes
3	4.07	0.78	มาก	0.72	0.00	yes
4	3.67	0.80	มาก	0.90	0.00	yes
5	4.20	0.76	มาก	0.52	0.00	yes
6	4.27	0.64	มาก	0.53	0.00	yes
7	4.07	0.83	มาก	0.61	0.00	yes
8	3.67	0.80	มาก	0.89	0.00	yes
9	3.63	0.76	มาก	0.90	0.00	yes
10	3.80	0.76	มาก	0.86	0.00	yes
11	3.63	0.85	มาก	0.73	0.00	yes
12	3.97	0.89	มาก	0.54	0.00	yes
13	4.03	0.81	มาก	0.65	0.00	yes
14	3.60	0.77	มาก	0.85	0.00	yes
15	3.80	0.71	มาก	0.62	0.00	yes
16	3.70	0.84	มาก	0.89	0.00	yes
17	3.70	0.84	มาก	0.89	0.00	Yes
18	3.67	0.84	มาก	0.78	0.00	yes
19	3.90	0.76	มาก	0.70	0.00	yes
20	3.60	0.77	มาก	0.86	0.00	yes
21	4.30	0.75	มาก	0.65	0.00	yes
22	4.23	0.68	มาก	0.46	0.01	yes
23	4.07	0.83	มาก	0.61	0.00	yes

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าอำนาจ จำแนก	sig	แปลผล
24	3.67	0.80	มาก	0.90	0.00	Yes
25	3.77	0.86	มาก	0.86	0.00	yes
26	4.43	0.73	มาก	0.44	0.01	yes
27	3.70	0.84	มาก	0.89	0.00	yes
28	4.30	0.75	มาก	0.65	0.00	yes
29	4.33	0.66	มาก	0.60	0.00	yes
30	4.01	0.83	มาก	0.61	0.00	yes
31	3.70	0.84	มาก	0.89	0.00	yes
32	3.73	0.91	มาก	0.79	0.00	yes



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางอรอุมา แก้วสียา
วันเกิด	วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเบญจลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 117 หมู่ที่ 2 ตำบลคันธารราษฎร์ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเสลภูมิ ตำบลขวัญเมือง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2554 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2557 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว