

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในส่วนนี้ได้นำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบเนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย

1. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
2. การจัดการศึกษาเอกชนในจังหวัดสตูล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
  - 3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน
  - 3.2 ความหมายของการวางแผน
  - 3.3 ความสำคัญของแผน
  - 3.4 ลักษณะของแผนที่ดี
  - 3.5 ประเภทของแผนที่จัดขึ้นใน โรงเรียน
4. การวางแผนกลยุทธ์
  - 4.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
  - 4.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
  - 4.3 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีความหลากหลายมาก ได้แก่ โรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(1) และ 15(2) สถาบันศึกษาปอเนาะ ศูนย์ฝึกอบรมจริยธรรมและศาสนาอิสลาม (ดาดีกา) โรงเรียนพระปริยัติธรรม สำนักศาสนศึกษา สำนักเรียนและศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : คำนำ)

มุฮัมมัด หลุย อาลี (อ้างถึงใน ยามิละห์ โตะแม, 2546 : 22) ได้กล่าวว่า การเรียนการสอนในรูปแบบปอเนาะได้เริ่มที่ปัตตานีก่อนในเคดาห์และกลันตัน ทั้งนี้ทราบมาจากหลักฐานของอาจารย์

สอนศาสนาที่ขึ้นชื่อ ดังที่ได้ระบุไว้ในประวัติศาสตร์ เช่น เซกคาเวด บินอับลลอส อัล-พะฎอนี และเชคมุฮัมมัดเซน อัล-พะฎอนี ซึ่งได้เขียนตำราวิชาศาสนาและเป็นผู้ริเริ่มแปลตำราศาสนาเป็นภาษามลายูอักษรยาวี

อิมรอน มะลูลีม (2538 : 37) ได้อธิบายถึงลักษณะของปอเนาะไว้ว่า ปอเนาะจะประกอบด้วยกระท่อมจำนวนหนึ่งใช้เป็นที่อยู่อาศัยของนักเรียน ซึ่งจะพักอยู่ที่นั่นเป็นเวลานาน ปอเนาะส่วนใหญ่อยู่ในชนบท ที่ดินที่ใช้ปลูกกระท่อมเป็นของครูหรืออาจเป็นที่ดินที่คนบริจาค โดยนักเรียนไม่ต้องเสียค่าเช่า อาคารที่ครูใช้สอนเรียกว่า “บาลัยเซาะห์” หรือ “บาลัย” มักจะอยู่ติดกับบ้านของครู ตัวครูเรียกว่า “โต๊ะครู” ทำการสอนโดยไม่รับเงินเดือน จึงต้องทำงานอย่างอื่นด้วย เช่น ทำนา ทำไร่ หรืออาชีพอื่นๆ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนเป็นเหมือนบิดากับบุตร นักเรียนส่วนใหญ่ที่มาศึกษาอายุระหว่าง 15-25 ปี ซึ่งมีทั้ง โสดและแต่งงานแล้ว

ความเปลี่ยนแปลงของปอเนาะเริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ.2441 โดยรัฐมนตรีโยบายที่ต้องการให้ประชาชนชาวไทยสามารถอ่านออกเขียนได้ และสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระบรมราชโองบายขยายการศึกษาสู่หัวเมือง แต่การดำเนินการจัดการศึกษาดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในมณฑลปัตตานี เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่เป็นมุสลิม ในขณะที่โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นอยู่ที่วัดทั้งสิ้น และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาก็เป็นพระสงฆ์ในพุทธศาสนา ทำให้ประชาชนรู้สึกไม่ดีต่อการจัดการศึกษาของทางราชการ และแหล่งการจัดการศึกษาของมุสลิม คือ ปอเนาะ สูเหว่า ตลอดจนบ้านผู้รู้ต่างๆ (วินิจ สังขรัตน์, 2544: 61)

ในปี พ.ศ. 2453 เริ่มมีการสนับสนุนให้จัดการสอนภาษาไทยในโรงเรียนมลายู ซึ่งมีการสอนตามสุเหว่าต่างๆ และรวมถึงปอเนาะด้วย ซึ่งปกติใช้ภาษามลายูในการสอน โดยทางรัฐบาลส่งครูไปสอน แต่เนื่องจากครูที่ไปสอนนั้นเป็นคนที่นับถือศาสนาพุทธ เพราะคนมุสลิมที่เรียนหนังสือพอที่จะสามารถเป็นครูได้นั้นคงจะยังไม่มี จึงสร้างความไม่พอใจให้กับผู้ปกครองของนักเรียน ทำให้นโยบายดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด โดยในปี พ.ศ. 2455 มีโรงเรียนมลายูตามสุเหว่าที่จัดสอนภาษาไทยเพียง 3 แห่ง เท่านั้น คือ โรงเรียนอำเภอโต๊ะโมะ โรงเรียนอำเภอยะรัง และโรงเรียนบางนรา (นภค โรจนอุดมศาสตร์, 2523 :43)

ในปี พ.ศ. 2461 ได้มีการตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ขึ้น เพื่อใช้ควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั่วพระราชอาณาจักร เพราะเดิมโรงเรียนบุคคลหรือโรงเรียนเขลยศักดิ์มีการดำเนินการสอนที่เป็นอิสระ อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของรัฐ ด้วยเหตุนี้พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเล็งเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในระบบการเปลี่ยนแปลงการปกครองในต่างประเทศ โรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้นเป็นโรงเรียนจีนและฝรั่ง ซึ่งอาจกระทบกระเทือนต่อความ

มั่นคงปลอดภัยของประเทศชาติได้ จึงตราพระราชบัญญัติขึ้น แต่เมื่อพิจารณาสภาพของปอเนาะตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 ฉบับนี้แล้ว พบว่าเป็นโรงเรียนที่ดัดแปลงตามพระราชบัญญัติ แต่เนื่องจากปอเนาะมีเป็นจำนวนมากจึงมีการผ่อนผันการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 สำหรับปอเนาะ โรงเรียนสุเหร่า หรือโรงเรียนตามบ้านต่างๆ ในมณฑลปัตตานี เพื่อมิให้ราษฎรเดือดร้อนและเกิดความยุ่งยากทางการปกครอง ปลายปี พ.ศ. 2472 เกิดความเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาอิสลามในปัตตานี คือเกิดการสอนอิสลามในรูปแบบของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามแทนการเปิดปอเนาะ ซึ่งเป็นแนวคิดของหะยีสุหลง อับดุลกอเดร์ โดยโรงเรียนดังกล่าวในชั้นต้นจะใช้ชื่อโรงเรียนว่า “พระยาพิพิธเสนามาตย์ เจ้าเมืองยะหริ่ง ปัตตานี ฮ.ศ.1350” แต่เนื่องจากมีปัญหาบางประการ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มดราเซาะห์ อัลมูฮาริฟ อัลวาฏูอนียะฮ์ปัตตานี” ซึ่งก่อสร้างเสร็จและเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2476 (วินิจ สังขรัตน์, 2544: 100-102)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ขึ้น จะพบว่าปอเนาะเข้าข่ายตามมาตรา 20(3) แต่ในพหุัตินัยแล้ว ยังไม่ถูกควบคุมโดยพระราชบัญญัติฉบับนี้ เพราะมีทางออกให้ว่า โรงเรียนการศึกษาพิเศษนี้ รัฐมนตรีเห็นสมควรจะผ่อนผันไม่ให้ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ อย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ (วินิจ สังขรัตน์, 2544 : 419)

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของปอเนาะที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน เริ่มจากในสมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในปี พ.ศ. 2501 ซึ่งได้กำหนดโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค กระทรวงศึกษาธิการได้รวมจังหวัดที่มีลักษณะความเป็นอยู่ของประชาชนและปัญหาการศึกษาคล้ายคลึงเข้าด้วยกัน โดยแบ่งภาคการศึกษาออกเป็น 12 ภาค และจากการแบ่งภาคการศึกษานี้ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน ภาษา วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างเดียวกัน และประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามเหมือนกัน ได้จัดให้เป็นภาคการศึกษาเดียวกัน คือ ภาคการศึกษา 2 และมีการจัดตั้งคุรุสภามณฑล ภาคการศึกษา 2 ขึ้นที่จังหวัดยะลา และกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 เพื่อการจดทะเบียนปอเนาะ

ต่อมาในระหว่างปี พ.ศ. 2508-2511 ทางราชการมีโครงการปรับปรุงปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้ปรับปรุงเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เพื่อเป็นการจูงใจให้ปอเนาะอื่นๆ ปรับปรุงเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามด้วย เพื่อพัฒนาการศึกษาของเยาวชนที่ศึกษาอยู่ในปอเนาะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเพิ่มกำลังคนที่มีความรู้เพื่อประโยชน์ทาง

เศรษฐกิจและการปกครอง และเพื่อแสดงเจตนาดีของรัฐบาลในการที่จะช่วยจัดการศึกษาโดยถูกวิธี และสร้างความเข้าใจอันดีงามระหว่างรัฐบาลกับประชาชนในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้

นอกจากนี้ปอเนาะที่ขอจดทะเบียนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามจะได้รับการพิจารณาผ่อนผันในเรื่องของการเป็นเจ้าของ ผู้จัดการ ครูใหญ่ ครูและอื่นๆ ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์และระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้ และจะได้รับการช่วยเหลือทางวิชาการ และความช่วยเหลือในด้านการเงิน และในระหว่างการดำเนินการจดทะเบียนและปรับปรุงปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามนั้น ในปี พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนะของสภาความมั่นคงแห่งชาติ ที่ให้ดำเนินการดังนี้ คือ

1) ห้ามตั้งปอเนาะขึ้นมาใหม่ ถ้ามีผู้ใดฝ่าฝืนให้จังหวัดดำเนินคดีฐานฝ่าฝืนพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ในกรณีนี้หากมีผู้ประสงค์จะขอดำเนินการสอนศาสนาในทำนองปอเนาะก็ให้จัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์โดยไม่มีการผ่อนผันในเรื่องคุณสมบัติผู้เป็นเจ้าของ ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู

2) ปอเนาะที่ตั้งอยู่ก่อนและยังมีได้จดทะเบียน ให้จังหวัดแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้มาจดทะเบียนภายในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2509 เมื่อพ้นกำหนดนี้แล้ว ห้ามมิให้รับจดทะเบียนปอเนาะโดยเด็ดขาด

จากการดำเนินการของทางรัฐบาล เป็นผลให้ในปี พ.ศ. 2518 โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ตามมาตรา 20(3) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ (วินิจ สังขรัตน์, 2544 : 231-233)

- 1) เป็นโรงเรียนที่สอนเฉพาะวิชาศาสนาอย่างเดียว
- 2) เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาและวิชาสามัญหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ระดับ 3
- 3) เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาและสอนวิชาสามัญหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการระดับประถมศึกษา (ป.5-7) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

หลังจากที่ปอเนาะได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเสร็จสิ้น ใน พ.ศ. 2514 โดยอยู่ในความควบคุมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่ใช้บังคับและควบคุมโรงเรียนราษฎร์ คือ พรบ.โรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ซึ่งใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 10 ก.พ. 2497 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2515 ได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ และโอนงานของกองโรงเรียนราษฎร์ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และในปี พ.ศ. 2518 ได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 อีกครั้งหนึ่ง เรียกว่า พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 จึงได้เปลี่ยนชื่อ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เป็น

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในปี พ.ศ. 2526 (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 2,2542 :85)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจัดเป็นโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) โรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15(1) เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาควบคู่กับวิชาสามัญ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามมาตรา 15 (1) แบ่งย่อยได้อีก 2 ลักษณะ คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามประเภทบริหารโดยสมาคมหรือมูลนิธิ ซึ่งเป็นองค์กรนิติบุคคล ทางราชการอุดหนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายรายหัว 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งโรงเรียนลักษณะดังกล่าว ทางราชการจะถอนข้าราชการครูที่ไปช่วยสอนวิชาสามัญ ออก เนื่องจากได้รับการอุดหนุนไปจ้างครูโดยเฉพาะแล้ว หากโรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีข้าราชการครูที่ทางราชการส่งไปช่วยสอน จะต้องคืนเงินจำนวนเท่ากับวุฒิการศึกษาขั้นต้นของข้าราชการคนดังกล่าวให้แก่ทางราชการ และลักษณะที่ 2 คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามประเภทบุคคลเป็นผู้รับใบอนุญาต ซึ่งทางราชการจะอุดหนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัว เช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนสามัญทั่วไป แต่ทางราชการจะส่งข้าราชการครูส่วนหนึ่งสอนวิชาสามัญปฏิบัติการสอนร่วมกับครูที่โรงเรียนจ้างสอน

2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15(2) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งส่วนหนึ่งจัดการเรียนการสอนทางอิสลามศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และอีกส่วนหนึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการควบคู่ไปด้วย แต่สภาพความพร้อมทั้งบุคลากรและระบบการจัดการเรียนรู้ยังไม่เข้าเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการที่จะยกระดับสู่การเป็นโรงเรียนตามมาตรา 15 (1) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการเปลี่ยนแปลงจากปอเนาะมาเป็นโรงเรียนเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และมีการเปลี่ยนแปลงจนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาของเยาวชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการปกครอง

## โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล

จังหวัดสตูลเป็นจังหวัดใต้สุดของประเทศไทยด้านฝั่งอันดามัน ห่างจากกรุงเทพมหานคร 973 กิโลเมตร โดยมีเนื้อที่ประมาณ 2,807.522 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,754,701 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดตรัง สงขลา รัฐเปอร์ลิส และรัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย มีประชากรทั้งสิ้น 296,002 คน แยกเป็นชาย 147,729 คน หญิง 148,273 คน ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามร้อยละ 74.10 ศาสนาพุทธร้อยละ 25.81 ศาสนาคริสต์และอื่น ๆ ร้อยละ 0.09 (สำนักงานจังหวัดสตูล. 2555:2)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดสตูลนับถือศาสนาอิสลาม ทำให้การจัดการศึกษาของจังหวัดสตูลมีความสอดคล้องกับความเชื่อ และวิถีชีวิตของชาวมุสลิม ซึ่งมีเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาเพื่อที่จะปกป้องตัวเอง สังคม และประเทศชาติให้รอดพ้นจากการกระทำที่ชั่วช้า ต่ำทรมาน และปฏิบัติแต่ความดี นำมาซึ่งความเจริญงอกงามในสังคม และที่สำคัญที่สุด คือ ทำให้มุสลิมมีความศรัทธาต่อพระผู้เป็นเจ้าอย่างแท้จริง ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวว่า

﴿ وَمِنَ النَّاسِ وَالذَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾ [35:25]

ความว่า “และในหมู่มนุษย์ และสัตว์ และปศุสัตว์ ก็มีหลากหลายสีเช่นเดียวกัน แท้จริงบรรดาผู้ที่มีความรู้จากปวงบ่าวของพระองค์เท่านั้นที่เกรงกลัวอัลลอฮ์ แท้จริงอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงอำนาจ ผู้ทรงอภัยเสมอ” (อัลกุรอาน 35: 28)

อิสลามเป็นศาสนาที่ทำให้ความสำคัญกับความรู้เป็นอย่างมาก อิสลามไม่เพียงแต่จะสอนให้มนุษย์มีความรักต่อความรู้ แต่อิสลามเรียกร้องให้ทุกคนแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด จะอยู่ในยามที่คับขันหรืออยู่ในภาวะศึกสงครามก็ตาม เพราะความรู้นั้นเป็นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ เป็นกุญแจของความเจริญทางวัฒนธรรมและอารยธรรม ความรู้มีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการมีอยู่ของมนุษย์ ความรู้เท่านั้นที่ทำให้มนุษย์รู้จักตัวเอง รู้จักจักรวาล และรู้จักผู้อภิบาลผู้ทรงสร้าง (อิบราฮีม ฌรณครักษษาเขต. 2551: 50) ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวว่า

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

[2:269]





2. คณิตศาสตร์
3. วิทยาศาสตร์
4. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. สุขศึกษาและพลศึกษา
6. ศิลปะ
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี
8. ภาษาต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และจังหวัดสตูล จะใช้สองหลักสูตรควบคู่กันไป คือ หลักสูตรอิสลามศึกษา พุทธศักราช 2546 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อพัฒนาเยาวชนมุสลิมให้มีความรู้ทางด้านศาสนา และความรู้ทางด้านสามัญควบคู่กันไป ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่นและสถานศึกษา ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของท้องถิ่น และต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังเป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของศาสนาอิสลาม เพราะการศึกษาในอิสลามเป็นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์และมีความสำเร็จตามความประสงค์ของอัลลอฮ์ โดยให้ทุกคนสามารถปฏิบัติตนเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทน (เคาะลีฟะห์) ของอัลลอฮ์ การศึกษาในอิสลามจึงเป็นการสร้างความองอาจและความเจริญให้แก่มนุษย์ เพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา (อิสมาอีลลูตฟี จะปะเกีย. 2549 : ออนไลน์) ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ยกย่องและเชิดชูเกียรติแก่ผู้ที่ศึกษาหาความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ได้ดำรัสไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน

﴿رَفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [58:11]

ความว่า “อัลลอฮ์ จะทรงยกย่องเทอดเกียรติแก่บรรดาผู้ศรัทธาในหมู่พวกเขา และบรรดาผู้ได้รับความรู้หลายชั้น และอัลลอฮ์ทรงรอบรู้ยิ่งในสิ่งที่พวกเขากระทำ” (อัลกุรอาน 58: 11)



[39:9] ﴿...قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾


ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด บรรดาผู้รู้และบรรดาผู้ไม่รู้จะเท่าเทียมกันหรือ? แท้จริงบรรดาผู้ที่มีสติปัญญาเท่านั้นที่จะใคร่ครวญ” (อัลกุรอาน 39: 9)

ในโองการดังกล่าวข้างต้น อัลลอฮ์ ﷻ ได้แบ่งมนุษย์เป็นสองประเภท คือ ผู้ที่มีความรู้ และผู้ที่ไม่มีความรู้ ซึ่งสถานภาพของบุคคลทั้งสองประเภทนี้จะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านการดำรงชีวิต ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ และที่สำคัญที่สุดการหวนเกรงการลงโทษในโลกหน้า และการคาดหวังความเมตตา การตอบแทนจากพระเจ้าในโลกหน้า ซึ่งจะทำให้มนุษย์ที่มีความรู้ปฏิบัติแต่ความดี ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม และห่างไกลจากการปฏิบัติตนที่ต่ำทราม

ปัจจุบันจังหวัดสตูลมีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำนวน 16 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่ทั่วทุกพื้นที่ของจังหวัดสตูล ดังนี้ (สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล, 2555: ออนไลน์)

1. โรงเรียนมาบาคอูลูม
2. โรงเรียนพัฒนาการศึกษามูลนิธิ
3. โรงเรียนอันซอเรียห์อัลดินียะห์
4. โรงเรียนจริยธรรมอิสลามมูลนิธิ
5. โรงเรียนสันติศาสตร์ศึกษา
6. โรงเรียนแสงประทีปวิทยา
7. โรงเรียนแสงธรรม
8. โรงเรียนอิสลามศึกษาดารุ้ลบิร
9. โรงเรียนดารุ้ลอุลุม
10. โรงเรียนดารุ้ลมาอาเรฟ
11. โรงเรียนอิสลามวิทยามูลนิธิ
12. โรงเรียนธรรมศาสน์วิทยา
13. โรงเรียนดรรเกียะตุลอุมมะห์
14. โรงเรียนศาสนธรรมวิทยา
15. โรงเรียนสามัคคีอิสลามวิทยา
16. โรงเรียนอรุณศาสน์วิทยามูลนิธิ

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาเอกชนในจังหวัดสตูลโดยส่วนใหญ่จะจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี ของมุสลิม และเป็นไปตามกรอบแนวคิดการศึกษา

ของศาสนาอิสลาม โดยมีแบบอย่างจากท่านท่านศาสดามุฮัมมัด  และตามหลักคำสอนในอัลกุรอาน และอัลฮะดีษ เพื่อพัฒนามุสลิมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตวิญญาณ

## แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นการกำหนดรูปแบบกระบวนการของแผนงาน ที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร เป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

### 1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงาน โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารได้กล่าวถึงหลักการ แนวคิด ตลอดจนความหมายและความสำคัญไว้ดังนี้

สาโรจน์ โอปัททกษชีวิน (2546 : 120) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) เป็นสะพานเชื่อมระหว่างปัจจุบันกับอนาคต และมีผลเพิ่มความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ การวางแผนเป็นกระบวนการที่มีผลทำให้งานต่างๆ ที่ทำมีประสิทธิผลเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และการวางแผนเป็นการเตรียมตัวสำหรับการแก้ปัญหาที่ยากที่จะเผชิญด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การวางแผนเป็นขั้นตอนเริ่มต้นด้วยกระบวนการและช่วยให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจเป็นความจริง และการวางแผนจะช่วยหลีกเลี่ยงการทำงานอย่างหนักแลกกับผลลัพธ์ที่ได้ไม่คุ้มค่า

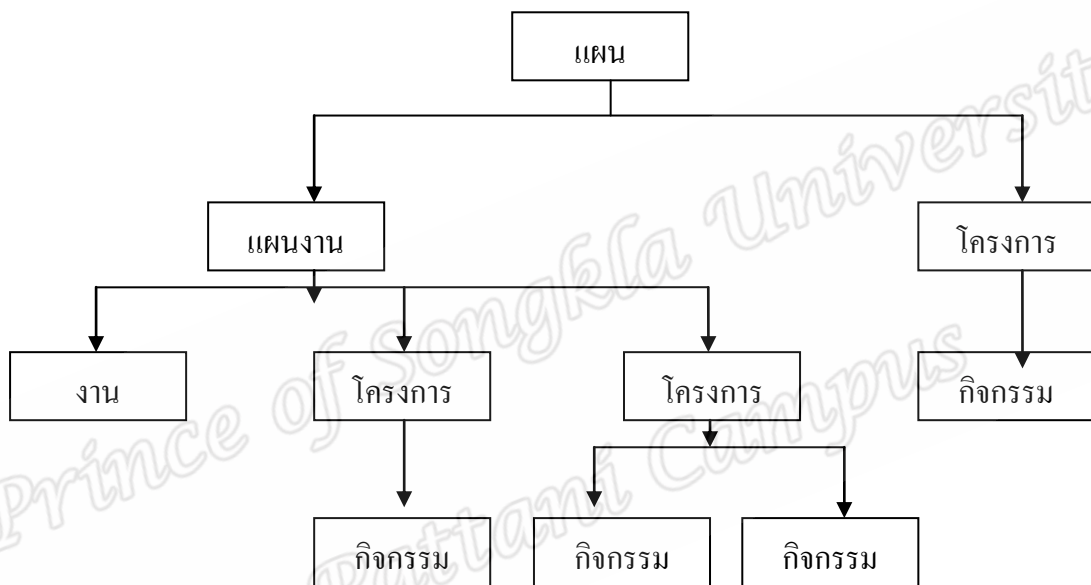
सनานจิตร สุขนทรทรัพย์ (2534 : 38 – 40) ให้คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนว่า แผนคือสิ่งที่คัดเลือกมาแล้ว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการและให้สอดคล้องกับความสามารถด้านกำลังเงินและทรัพยากรอื่นๆ หรือ ในความหมายอย่างแคบ แผนเป็นเอกสาร ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคต ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (เพื่อให้เกิดอะไร) นโยบาย (แนวทางการดำเนินงาน) เป้าหมาย (จะทำเท่าไรให้เกิดคุณภาพอย่างไร) วงเงิน (ใช้งบประมาณเท่าไร) และมาตรการ (วิธีการที่จะทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์) ทั้งนี้ ก่อนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายจะต้องการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงที่แล้วมา มีการระบุสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ต้องการในอนาคต

แผนงาน หมายถึง ระบบการประสานงาน โครงการงานที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่สองโครงการขึ้นไป ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

งาน หมายถึง งานประจำที่ทำอย่างต่อเนื่องของแต่ละหน่วยงาน

โครงการ หมายถึง โครงการพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการแน่ชัด อันมิใช่การบริหารงานตามปกติ

ความสัมพันธ์ระหว่าง แผน แผนงาน และ โครงการ อาจแสดงได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 : แสดงความสัมพันธ์ของแผน แผนงานและโครงการ

จากภาพประกอบจะเห็นว่า แผน ประกอบด้วยแผนงานและ/หรือโครงการ ส่วนแผนงาน จะประกอบด้วยโครงการตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไป แต่ละโครงการจะมี 1 กิจกรรมหรือมากกว่า 1 กิจกรรมก็ได้ ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตามจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร แต่ผู้วางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จึงจะสามารถพัฒนาแผนงานได้อย่างมีคุณภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 56 – 58) ความว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความหรือสิ่งที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ซึ่งผู้บริหารในระดับ

ต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิด ในการตัดสินใจการทำงาน โครงการและ กำหนดวิธีดำเนินงาน

สรุปได้ว่า นโยบายอาจเป็นทั้งแม่แบบและรูปแบบของการวางแผน หรือการวางแผนอาจ เป็นทั้งแม่แบบและรูปแบบของการกำหนดนโยบาย แต่โดยความจริงแล้ว นโยบายเป็นแนวกำหนด กรรมวิธีของการวางแผนและการกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อให้การบริหารงบประมาณผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ในทำนองเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการกำหนด นโยบายในการบริหารงาน

## 2. ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการด้านการบริหารได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ต่างๆ กัน แต่ในเนื้อหา สาระแล้วไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536 : 65) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ว่าเป็นกระบวนการขึ้น วางแผนที่เราตัดสินใจว่า เป้าหมายของเราคืออะไร และเราทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายนั้น อย่างไร

สมคิด บางโม (2539 : 28) มีความเห็นว่า การวางแผนคือการกำหนดเป้าหมายและแนวทาง ปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร

ธีรจิต บุรุษพัฒน์ (2541 : 17) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง การมองไปสู่ อนาคตและเตรียมตัวสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน คือการคิดล่วงหน้าว่าจะทำงาน ไດ เรียกว่า เป็นความพยายามที่จะตอบคำถาม 3 ประการ ต่อไปนี้ ได้แก่

1. เราจะทำงานอะไร
2. เราคาดว่าจะได้รับผลอะไร
3. อะไรคือวิธีที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เตรียมตัวใน การจัดกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

### 3. ความสำคัญของแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะเป็นกระบวนการที่กำหนดความต้องการของหน่วยงานและแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2541 : 1) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนในโรงเรียนว่า การวางแผนในโรงเรียนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผนทำให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในโรงเรียนเป็นระบบ
2. การวางแผนทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้อง สัมพันธ์เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน
3. การวางแผนจะทำให้โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ตรงกับสภาพความต้องการตามความเร่งด่วนของปัญหาอย่างแท้จริง
4. การวางแผนทำให้การใช้งบประมาณ เวลา และทรัพยากรของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า
5. การวางแผนทำให้โรงเรียนสามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

อนันต์ ระเบียบทุกซ์ (2541 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารและการพัฒนาการศึกษาของไทย

ความสำคัญของการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม
2. ช่วยให้การงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน
3. การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมก่อให้เกิดความประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา
4. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง
6. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น
7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

8. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมาใช้  
อย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและการพัฒนาการศึกษา

#### 4. ลักษณะของแผนที่ดี

การพิจารณาว่าแผนของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นนั้นดีเพียงใด จะต้องพิจารณาจากการที่โรงเรียนสามารถนำแผนไปใช้ในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของแต่ละโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2542 : 2) กล่าวถึงแผนที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางและกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ซึ่งเมื่อถึงเวลาดำเนินการจริง สถานการณ์อาจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น แผนที่ดีจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

2. มีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรในระดับกระทรวง กรม และจังหวัด เหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3. มีความครอบคลุม การวางแผนที่ดีต้องมีความครอบคลุมบทบาททุกด้านของภาระหน้าที่โรงเรียน

4. มีความประหยัด การวางแผนที่ดีต้องใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

5. มีความชัดเจน การวางแผนต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ ขั้นตอนของกิจกรรมที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน ง่ายต่อการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้อง

6. มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผน ต้องสามารถปฏิบัติได้ไม่ขัดแย้งต่อกฎ ระเบียบ หรือหลักการข้อกฎหมาย

สรุปได้ว่า แผนที่ดีต้องเป็นแผนที่มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน สอดคล้องกับแผนในระดับอื่น สามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า ให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดเมื่อปฏิบัติ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจก่อนลงมือปฏิบัติ มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมพื้นที่และประชากร มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติได้ชัดเจน มีกำหนดเวลาการปฏิบัติที่แน่นอน มีระบบควบคุมและติดตามการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและเป็นแผนที่สามารถปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม



## 5. ประเภทของแผนที่จัดทำในโรงเรียน

การแบ่งประเภทของแผนที่ดำเนินการในโรงเรียน อาจแบ่งออกได้หลายลักษณะ ซึ่งมีนักวิชาการ และหน่วยงานได้แบ่งประเภทของแผนที่ในโรงเรียนไว้ ดังนี้

อนันต์ ระวังทุกข์ (2541 : 3) ได้แบ่งประเภทของแผนที่จัดทำในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยยึดตามระยะเวลาเป็นตัวกำหนด ดังนี้

1. แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
2. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี
3. แผนปฏิบัติการประจำปี

กรมสามัญศึกษา (2541 : 1) ได้แบ่งแผนที่จัดทำในโรงเรียนเป็นแผนที่แบ่งตามระยะเวลาดำเนินงานตามแผน ได้ดังนี้

1. แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เป็นแผนที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการในระยะ 5 ข้างหน้า โรงเรียนจะกำหนดแนวทางการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม และงบประมาณไว้ในระยะเวลา 5 ปี ในปัจจุบัน แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เปลี่ยนมาเป็นธรรมนูญโรงเรียนหรือธรรมนูญสถานศึกษา สิ่งที่แตกต่างกันจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี คือ กระบวนการวางแผน แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เขียนขึ้นโดยโรงเรียนหรือสถานศึกษา ส่วนรัฐธรรมนูญโรงเรียนเป็นแผนแม่บทที่กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธวิธีการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จในระยะ 3 – 5 ปี โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สถานศึกษาจะดำเนินงานตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ร่วมกันนั้น (กรมวิชาการ.2540 : 5)

2. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนได้กำหนดขึ้นว่าในแต่ละปี การศึกษานั้นจะดำเนินการพัฒนาการศึกษาด้านใดบ้าง โดยจะอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แต่จะมีรายละเอียดโดยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม และงบประมาณที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อของบประมาณในการดำเนินการนั้นๆ

3. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนจะใช้ดำเนินการจริง ภายหลังจากที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว โดยทั่วไปแล้ว จะนำเอาแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ได้เลย หากแผนนั้นได้รับการอนุมัติงบประมาณตามที่เสนอ แต่หากได้รับงบประมาณมากกว่าหรือน้อยกว่าที่เสนอขออนุมัติไป ต้องนำแผนพัฒนาการศึกษามาปรับปรุงให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติก่อน

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของแผนที่นั้น แบ่งได้หลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะยึดอะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น แบ่งตามลักษณะการใช้ ตามลักษณะเวลา ตามลักษณะวัตถุประสงค์

ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ระดับของแผน ระดับขององค์กร ความมุ่งหมายของแผน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ในแต่ละแผนอาจมีลักษณะหลายๆ ลักษณะ ผสมผสานกันอยู่ก็ได้

### การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ ที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนไป มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายและความสำคัญ ไว้ดังนี้

#### 1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหา การใช้และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น

ประทุม รอดประเสริฐ (2535 : 95) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจจะต้องเลือกแผนที่คาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุด ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 61) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์กร ที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดทั้งองค์กร และเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนงานเพื่อที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลายาว

จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธุ์ (2540 : 35) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย พื้นฐาน วัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในทางปฏิบัติหรือเป็นการนำนโยบายและวิธีการต่างๆ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการวางแผนระยะยาวกว่า 5 ปี อาจเป็น 10 – 15 ปี เป็นการวางแผน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกของหน่วยงานเพื่อศึกษาข้อจำกัดต่างๆ ศึกษาจุดหมายที่แท้จริงของหน่วยงาน รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อไปสู่ทิศทางที่เฉพาะเจาะจง ผลการวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบระเบียบโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2532 : 40) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญที่จะมีผลต่ออนาคตขององค์กร โดยขอบเขตการวางแผนจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การพัฒนาวัตถุประสงค์และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กับการแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ

จากความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป อาจเป็น 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี เป็นการวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงาน รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อนำไปสู่ทิศทางใด และจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบระเบียบสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การพิจารณาความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ อาจพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2529 : 32)

### 2.1 ความสำคัญต่อองค์กร

2.1.1 เป็นการแสดงให้เห็นความตั้งใจที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ ที่เหมาะสมเพื่อความความสำเร็จในอนาคต เป็นการบังคับองค์กรให้มองการณ์ไกลและคิดว่าต้องการจะไปถึงไหน

2.1.2 ทำให้องค์กรเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมากขึ้น และสามารถดำเนินการไปได้ดีที่สุด แม้สถานการณ์จะเลวร้ายที่สุด องค์กรก็สามารถอยู่รอดได้ และสถานการณ์ที่ดีที่สุด องค์กรก็พร้อมที่จะปรับตัวได้ทันเหตุการณ์ เพื่อฉวยโอกาสสร้างผลกำไรและพัฒนาให้ได้มากที่สุด

2.1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับมีการติดต่อประสานงาน ป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้

2.1.4 ทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจ การดำเนินงานขององค์กรโดยส่วนร่วมได้ดียิ่งขึ้น ทำให้มองเห็นโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร

### 2.2 ความสำคัญต่อสมาชิกในองค์กร

2.2.1 ช่วยให้ผู้สมาชิกขององค์กรได้รู้วัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพราะการวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนสิ่งจูงใจให้สมาชิกบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.2.2 ช่วยให้ผู้สมาชิกมีความมั่นใจในการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน เพราะมีโอกาสเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ด้วยกัน

2.2.3 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้  
พร้อมๆ กัน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.2.4 ช่วยพัฒนาผู้บริหารขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร  
ระดับสูง

2.2.5 มีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของสมาชิกองค์กร สมาชิกจะทุ่มเทกำลัง  
ความรู้และความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีคุณภาพสูง และมีความสมบูรณ์ในตัว ซึ่งมีขอบเขต  
ความหมายที่มีความลึกซึ้งและมีความสำคัญ ดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์. 2532 : 36)

1. ช่วยให้สมาชิกทุกฝ่ายขององค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางที่ตรงกัน  
สามารถเข้ามาสนับสนุนได้ถูกต้องและพร้อมเพรียงกัน

2. ช่วยให้แผนงานและนโยบายต่างๆ สำเร็จด้วยดี

3. ถือเป็นการบริหารจัดการที่เอาจริงเอาจังและเป็นการมุ่งบริหารให้สามารถลง  
ลึกและครอบคลุมถึงเนื้อหาสาระสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ทั้งระบบ

4. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและบุคคลฝ่ายต่างๆ

5. ช่วยให้สามารถปรับตัวได้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

หรือการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปมีความสำคัญในประเด็นหลักๆ ดังนี้

1. เป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปได้ โดย  
การพิจารณาอย่างมีเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในระยะเวลาหนึ่งๆ ด้วยการ  
พิจารณาจากตัวเลือกต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และคำนึงถึงสิ่งที่จะเป็นโทษแก่หน่วยงาน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องยืดหยุ่นได้ และเป็นหน้าที่ที่  
บูรณาการหรือผสมผสานไปกับหน้าที่ในการบริหาร

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยง 3 ระดับ อันได้แก่ แผนระยะ  
ยาวหรือแผนกลยุทธ์ แผนระยะกลางหรือแผนงาน/โครงการ และแผนระยะสั้นหรือแผนปฏิบัติการ

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มี  
ความสำคัญทั้งต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรมีการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญ  
กับการเปลี่ยนไปได้พร้อมๆ กัน มีความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้ตรงกัน มีส่วนร่วมในการ  
กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางการทำงานร่วมกัน สามารถเชื่อมโยงโครงการ  
หรือแผนระยะกลาง (Program หรือ Medium Range Planning) กับแผนระยะยาวหรือแผนกลยุทธ์  
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

### 3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ คือ

จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธุ์ (2540:41) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 มีพันธสัญญาหรือสร้างข้อผูกมัด (Commitment) ของผู้บริหารระดับสูง เพราะถือว่าเป็นพื้นฐานการพัฒนาและจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 2 เตรียมผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์ ป้องกันการเกิดปฏิกิริยาต่อต้านร่วมทั้งไม่ให้ความร่วมมือ

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์ความต้องการต่างๆ รวมทั้งจะทำให้แนวโน้มของสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจใช้ SWOT Analysis ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ (Opportunities) และอุปสรรคขัดขวาง (Threats) ของหน่วยงาน หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วทำให้มองเห็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 การกำหนดปณิธาน ที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและเหตุผลในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กร

ขั้นที่ 5 การกำหนดเป้าหมายกว้างๆ ให้ครอบคลุมในระยะ 3-5 ปี หรือมากกว่า

ขั้นที่ 6 กำหนดกลวิธีการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสอดคล้องกับปณิธานหรือจุดมุ่งหมายของงาน

ขั้นที่ 7 จัดลำดับความสำคัญ ของกลวิธีการพัฒนา โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่มาสนับสนุนได้เพียงพอ

ขั้นที่ 8 เขียนแผนเสนอกณะกรรมการบริหาร ทบทวนตรวจสอบ และพิจารณาอนุมัติ

ขั้นที่ 9 นำแผนสู่การปฏิบัติในแต่ละปี โดยจัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติการประจำปี แต่ควรมีการทบทวนตรวจสอบแผนทุกปีว่ายังมีความทันสมัยและมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แผนกลยุทธ์จึงควรได้รับการทบทวนใหม่ทุกๆ 3-5 ปี

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540:10 - 25) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

### 1. ขั้นเตรียมการ

1.1 การสร้างความเข้าใจ ก่อนการดำเนินการต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่าย โดยเฉพาะต้องให้เข้าใจว่า แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนคืออะไร ใครได้รับผลประโยชน์บ้าง เพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจในการจัดทำตลอดจนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติตามพันธกิจจนบรรลุความคาดหวังที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

กลุ่มบุคคลที่ควรสร้างความเข้าใจ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานประกอบการหรือหน่วยงานที่รับนักเรียน ที่จบการศึกษาเข้าทำงาน โรงเรียนที่จะรับนักเรียนเข้าเรียนต่อ องค์กรท้องถิ่นและบุคคลในชุมชน

การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยอาจเลือกทำวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น ประชุมทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็น แจกเอกสารชี้แจง ชี้แจงผ่านนักเรียนให้ทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง หรือออกพบปะบุคคลกลุ่มเป้าหมายตามโอกาสอันควรเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ

1.2 แต่งตั้งคณะทำงาน ในการแต่งตั้งคณะทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเป้าหมายได้อาสาเข้ามาทำ ถ้าอาสาสมัครไม่มีความสามารถเฉพาะในการจัดทำแผน ควรเลือกตัวแทนจากกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ให้ครบทุกกลุ่มหรือมากกว่ากลุ่มที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

### 2. ขั้นจัดทำ

ในการจัดทำแผนให้คำนึงถึงความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เป็นสำคัญ การดำเนินการจัดทำสามารถดำเนินตามองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดภาพรวมของโรงเรียน เป็นการขยายสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบันพอให้เห็นภาพของโรงเรียนชัดเจนขึ้น นอกจากชื่อของโรงเรียนอย่างเดียว เช่น สภาพที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ อาคารเรียน หลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน จำนวนครู เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ เป็นต้น การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน ควรมีขั้นตอน ดังนี้



ขั้นที่ 1 การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็น ได้แก่

1. ข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียน คือ

1.1 ผลการประเมินมาตรฐานของโรงเรียนแต่ละด้าน ทั้งด้านคุณภาพนักเรียน ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านการบริหาร โรงเรียน

1.2 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนรายปี รายชั้น

2. ข้อมูลด้านนโยบาย เช่น นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

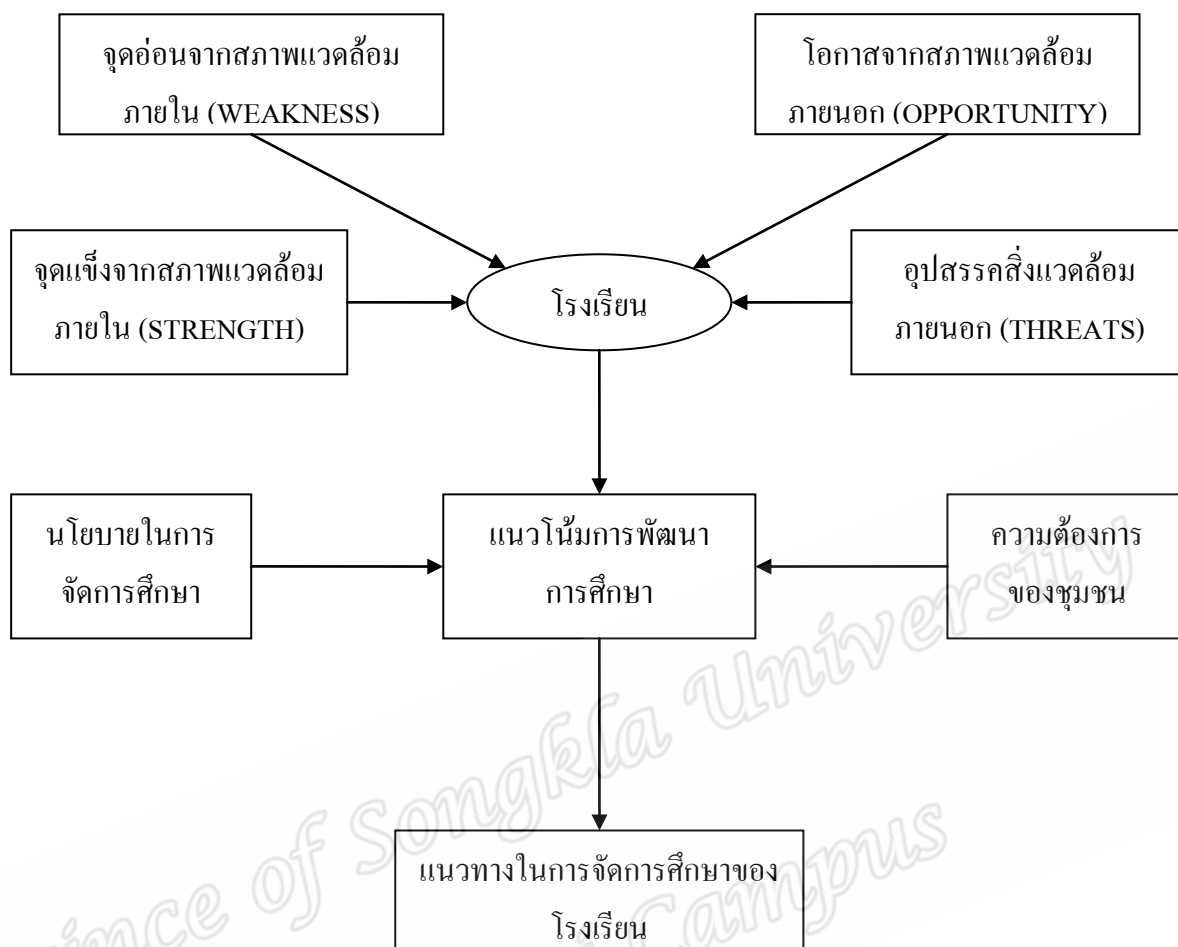
3. ข้อมูลด้านความต้องการของนักเรียน

4. ข้อมูลด้านความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน

5. ข้อมูลความคิดเห็นหรือความต้องการของชุมชน บุคคล องค์กร สถาบันการศึกษา หรือสถานประกอบการที่รับนักเรียนไปเรียนต่อหรือเข้าทำงาน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์หาความถี่ของความต้องการจากกลุ่มที่มีส่วนได้เสียต่างๆ เลือกที่มีความคิดเห็นตรงกันมากที่สุด เพื่อนำมากำหนดเป็นความคาดหวังของโรงเรียนต่อไป

องค์ประกอบที่ 3 พันธกิจ ประกอบด้วยความคาดหวังของโรงเรียนกับศักยภาพของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น เทคนิคการรวมพลังสร้างสรรค์องค์กร (Appreciation Infucnec Control : AIC) หรือเทคนิคการสังเคราะห์ศักยภาพองค์กร (Strength Wcakness Opportunity Threats : SWOT) หรืออาจเป็นเทคนิคอื่นที่เอื้อต่อการให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งเทคนิคที่คิดค้นขึ้นเองด้วย ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิค SWOT (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 13)

องค์ประกอบที่ 4 เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายต้องนำพันธกิจมากำหนด โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งในทางบวกและทางลบ แล้วกำหนดเป้าหมายที่ควรจะได้ ในการกำหนดเป้าหมายต้องกำหนดให้ชัดเจน สามารถบอกสภาพความสำเร็จและสามารถวัดได้

องค์ประกอบที่ 5 จุดเน้นในการดำเนินการ ในการกำหนดพันธกิจนั้น มักเป็นเรื่องกว้างๆ แม้จะมีเป้าหมายซึ่งเป็นหลักชัยกำหนดไว้ล่วงหน้าก็ตาม แต่แนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจและให้บรรลุเป้าหมายนั้นยังไม่ชัดเจน และเขียนจุดเน้นในการดำเนินงานจึงต้องระบุให้เห็นแนวทางว่าสาระสำคัญของพันธกิจหรือจุดเน้นของพันธกิจไว้ด้วย

องค์ประกอบที่ 6 ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จด้วยดีมีคุณภาพ จำเป็นต้องพิจารณาวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน โดยอาจพิจารณา

ทางเลือกต่างๆ เปรียบเทียบว่าวิธีการและเทคโนโลยีใดที่เหมาะสมกว่า กล่าวคือ ทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย

องค์ประกอบที่ 7 การติดตามประเมินผลและการรายงาน ควรกำหนดเป็นกรอบหรือแนวทางกว้างๆ เพื่อให้มีการละเอียดการติดตามประเมินผล และทำการประเมินได้ตรงประเด็นที่ต้องการทราบและต้องการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลและกำหนดช่วงเวลาการประเมินไว้ ส่วนการรายงานผลการประเมินนั้น ควรจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ เพราะนอกจากรายงานผลการประเมินต่อรายงานบังคับบัญชาแล้วต้องรายงานต่อสาธารณชนด้วย

องค์ประกอบที่ 8 แผนงบประมาณ เพื่อให้มีให้แผนงานต่างๆ เขียนขึ้นอย่างพอฝันแต่ให้มีความเป็นไปได้สูง ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด จึงต้องกำหนดงบประมาณ รายรับและรายจ่ายพร้อมทั้งแหล่งที่มาของเงินงบประมาณด้วย

องค์ประกอบที่ 9 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ละคนตระหนักถึงภาระหน้าที่

องค์ประกอบที่ 10 สัตยาบัน เป็นการลงนามเป็นสัตยาบันไว้ เพื่อให้แต่ละฝ่ายร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ร่วมเขียนมาแล้ว

### 3. ขั้นนำไปสู่การปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์เป็นข้อกำหนดที่เป็นหลักการ หากนำสู่การปฏิบัติโดยตรง อาจไม่มีความชัดเจนพอ ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องคิดหาแนวทางและรายละเอียดการดำเนินงานเอง ทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นไปตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติแต่ละคนได้ การนำหลักการในแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ถูกต้อง มีแนวทางชัดเจน ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในลักษณะงานตรงกัน สามารถเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบงานได้โดยที่งานไม่เสียหาย หรือต้องเริ่มต้นใหม่ โรงเรียนจึงควรดำเนินการตามสาระที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลำดับ 6 ชั้น ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 31 - 33)

3.1 สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนดำเนินการประชุมชี้แจงประชาสัมพันธ์โดยสื่อต่างๆ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ผู้ปกครองและชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิทินการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สาระจากแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้งเป้าหมาย จุดเน้น ผลการดำเนินงานตามจุดเน้น จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จุดเน้น แผนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน

3.3 ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย จุดเน้น แผนการดำเนินงานแล้ว โรงเรียนจะต้องมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบแต่ละงาน/โครงการตามที่กำหนดไว้ โดยมีผู้บริหาร และคณะกรรมการโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3.4 กำกับ ติดตาม และประเมินผล ในขณะที่ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ต้องมีการกำกับติดตามเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แล้วหาวิธีแก้ไขให้ทันท่วงที โดยอาจใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การรายงานผลในที่ประชุมหรือการรายงานตามแบบที่กำหนด เป็นต้น โดยหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงาน/โครงการต้องมีการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการ โดยถือเป็นขั้นตอนของการสรุปผลการดำเนินงาน แผนแม่บทที่กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธวิธีสู่ความสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดได้นั้น จะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม นั่นคือ การสร้างคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามที่ได้ประกันมาตรฐานเอาไว้

3.5 การประเมินตนเองของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงงานในระหว่างการดำเนินงานเป็นสำคัญ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนต่อไป จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญของการบริหารคุณภาพในยุคปัจจุบัน

3.6 รายงานผลการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการกำกับ ติดตาม และประเมินผล แล้วเขียนรายงานการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ตลอดจนรายงานและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบผลการดำเนินงาน

#### 4. การปรับปรุงแก้ไข

แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเกิดจากข้อตกลงของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายของโรงเรียน นั่นๆ ฉะนั้น เนื้อหาสาระที่บรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแม่บทของกฎระเบียบ วัฒนธรรม

ทิศทางในการดำเนินงาน ฯลฯ ของโรงเรียน การที่ฝ่ายบริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน หรือฝ่ายอื่นๆ เพียงฝ่ายเดียวหรือบางฝ่ายจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ความเห็นของคนย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และเวลา ฉะนั้น แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่จัดทำไว้อย่างดีเยี่ยมในขณะหนึ่งนั้นก็จะใช้ได้ดีในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถยืนยาวได้ตลอดกาล ควรมีการแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องระดมความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายของโรงเรียนเช่นเดียวกับการจัดทำครั้งแรก

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้ คือ

### 1. การเตรียมการวางแผน หมายถึง การเตรียมการด้านต่างๆ คือ

1.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้บุคลากรทุกฝ่าย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงาน องค์กรท้องถิ่น และบุคคลในชุมชน

1.2 แต่งตั้งคณะทำงาน จากตัวแทนของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือมากกว่ากลุ่มที่สุด

### 2. การจัดทำแผน

2.1 การกำหนดสภาพปัจจุบันของโรงเรียน เช่น สภาพที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ อาคารเรียน หลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน จำนวนครู เป็นต้น

2.2 การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น ได้แก่ ข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียน ข้อมูลด้านนโยบาย ข้อมูลด้านความต้องการของนักเรียน ข้อมูลด้านความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ข้อมูลความคิดเห็นหรือความต้องการของชุมชน บุคคล องค์กรเอกชน สถานบันการศึกษา หรือสถานประกอบการที่รับนักเรียนไปเรียนต่อหรือเข้าทำงาน เป็นต้น แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์หาความถี่ของความต้องการจากกลุ่มที่มีส่วนได้เสียต่างๆ เลือกที่มีความคิดเห็นตรงกันมากที่สุด เพื่อนำมา กำหนดความคาดหวังของโรงเรียน

2.3 กำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยความคาดหวังของโรงเรียนกับศักยภาพของโรงเรียน

2.4 กำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ควรจะทำให้ได้ให้ชัดเจนสามารถบอกสภาพความสำเร็จและสามารถวัดได้

2.5 กำหนดจุดเน้นในการดำเนินการ เป็นการเขียนที่ระบุให้เห็นแนวทางว่าสาระสำคัญของพันธกิจหรือจุดเน้นของพันธกิจ

2.6 กำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย

2.7 กำหนดการติดตามประเมินผลและการรายงาน กำหนดเป็นกรอบกว้างๆ เพื่อมิให้มีการละเลยการติดตามประเมินผล และทำให้การประเมินได้ตรงประเด็นที่ต้องการ

2.8 กำหนดแผนงบประมาณ เป็นการกำหนดงบประมาณรายรับ รายจ่าย พร้อมทั้งแหล่งที่มาของเงินงบประมาณด้วย

2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ละคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินงาน สามารถดำเนินงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และการติดตามเร่งรัดงานก็สามารถทำได้ชัดเจนด้วย

2.10 การลงนามเป็นสัตยาบัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ร่วมคิดร่วมเขียนมาแล้ว

### 3. การนำไปสู่การปฏิบัติ

3.1 สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุน

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จุดเน้นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน

3.3 ดำเนินตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

3.4 กำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานแล้วหาวิธีแก้ไขได้ทันที่

3.5 การประเมินตนเองของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงงานในระหว่างการทำงาน

3.6 รายงานผลการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลแล้วเขียนรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ตลอดจนรายงานและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบผลการดำเนินงาน

4. การปรับปรุงแผน หมายถึง การนำผลการประเมินมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระดมความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของโรงเรียน



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมล จิตบุญ (2543) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนดำเนินงานตามโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำรินในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน จำนวน 204 คน จาก 34 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และการทดสอบความแปรปรวน ซึ่งผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนดำเนินงานตามโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริไม่แตกต่างกัน

จกรเกียรติ มานิกัลกษณ์ (2543) ศึกษาเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามขั้นตอนกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ขั้นกำหนดแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผลแผน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำนวน 560 คน โดยการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 10 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ท มีความเชื่อมั่น 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมุติฐานใช้ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน นอกจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กและไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทั้งโดยภาพรวมแต่ละ

ขั้นตอน 3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำแนกเป็นแต่ละขั้นตอน มีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผนและคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติ ตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผนและขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน

เชาวฤทธิ์ ใจมั่น (2537) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา สภาพปัจจุบัน ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนประจำปี 2) เพื่อศึกษา ปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) เพื่อเปรียบเทียบปัญหา ในการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น จำนวน 482 คน ซึ่งได้มาโดย วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ F (F-test) ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขั้นตอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กล่าว คือ งานที่มีการปฏิบัติมากที่สุดในขั้นตอนต่าง ๆ มีดังนี้

ขั้นเตรียมการวางแผน คือ การพิจารณากำหนดตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบโครงการ

ขั้นการวางแผน คือ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายหลักที่ต้องการเน้นในการดำเนินงานของโรงเรียนและแจ้งให้คณะครู อาจารย์ทราบ

ขั้นการนำเอาแผนไปปฏิบัติ คือ การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์โครงการให้แก่คณะครู อาจารย์ ภายในโรงเรียนได้ทราบอย่างทั่วถึง

ขั้นการติดตามและประเมินผล คือ การนำผลของการประเมินโครงการที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในครั้งต่อไป

2. ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้ง 4 ขั้นตอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง งานที่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุดในขั้นตอนต่างๆ มีดังนี้

ขั้นเตรียมการวางแผน คือ การศึกษาแนวโน้มของงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับจัดสรร

ขั้นการวางแผน คือ การขาดงบประมาณ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ คือ ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์ และ งบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการและการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นการติดตามและประเมินผล คือ การขาดงบประมาณในการติดตามและประเมินผลตามโครงการ

3. ความต้องการในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานที่มีความต้องการให้ปฏิบัติมากที่สุดคือ การใช้แผนปฏิบัติการ ประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายและ เป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง

4. การเปรียบเทียบปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาตามขนาดของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน 4 ขั้นตอน พบว่า ขั้นเตรียมการวางแผน ไม่มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการติดตามและประเมินผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ส่วนใหญ่งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และวัสดุครุภัณฑ์ มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน

ทองคำ วรสาร (2547) ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

ศึกษา จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้าแผนงานและครูผู้สอน จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มี 2 ส่วน คือ สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน จำนวน 49 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้ F-test (One Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 3 ขั้นตอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมการวางแผนและขั้นปฏิบัติตามแผน ส่วนขั้นติดตามและประเมินผลกับขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง 3 ขั้นตอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ขั้นติดตามและประเมินผลและขั้นการเตรียมการวางแผน ส่วนขั้นจัดทำแผนและปฏิบัติตามแผน มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย 2) ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นการจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ส่วนขั้นติดตามและประเมินผล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านปัญหาการดำเนินงานโดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นการจัดทำแผนและขั้นปฏิบัติตามแผน ส่วนขั้นติดตามและประเมินผลและขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านปัญหาการดำเนินงานโดยรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกขั้นตอน โดยขั้นตอนการเตรียมการวางแผนและจัดทำแผน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 คือ ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นการเตรียมการ

วางแผน ตามลำดับ ส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาการดำเนินงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน 5) ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดสกลนคร ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผน จัดทำแผน ปฏิบัติตามแผน ติดตามและประเมินผลและขั้นตอนการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

นันทพล พงษ์สรอย (2550) ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี และเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำนวน 270 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับ มากทุกข้อ ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสภาพสถานศึกษา และแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาและการประเมินสภาพสถานศึกษา และมีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รองลงมา คือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการศึกษาเบื้องต้น ด้านสภาพสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การ



เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พิมพ์ ทองทวีวัฒน์ (2542)** ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา และเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ในปีการศึกษา 2541 จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 55 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า F (F-test) แบบ two way ANOVA ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายชั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลางขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่างกัน และได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ควรจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ควรให้คณะกรรมการโรงเรียนได้เข้ามาร่วมวางแผน ควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ควรประเมินผลแผนทุกชั้นตอนเป็นระบบและต่อเนื่อง



ระติกรณ์ นิยมะจันทร์ (2548) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 78 โรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คืน จำนวน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.27 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย กลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 7 ด้าน เรียงลำดับจากอันดับสูงสุดไปต่ำสุด มีดังนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพของผู้นำ มีการตั้งเป้าหมายในความสำเร็จไว้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ด้านการบริหารจัดการด้านหลักสูตร มีการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับระดับชั้นเรียน 3) ด้านการประเมินและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบที่หลากหลาย 4) ด้านความคาดหวังและการปฏิบัติงานของครู มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เป็นประจำทุกภาคเรียน 5) ด้านการให้เวลาในการทำงาน มีการให้เวลาแก่ครูในการเตรียมการสอนอย่างเพียงพอ 6) ด้านการให้ความสำคัญในการบริหารงานวิชาการ มีการกำหนดให้ครูจัดทำแผนการสอนอย่างต่อเนื่อง 7) ด้านบรรยากาศภายในโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

พัชรกฤษฎี พวงนิล (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการกลยุทธ์ การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วยการศึกษาเอกสาร การศึกษาพหุภาคี จำนวน 3 โรงเรียน การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ และระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเป็นไปได้ และได้รับการยอมรับ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน ปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา พบว่า 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านบุคลากร โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ใน

ระดับปานกลาง 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแต่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ประเด็นกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 21 มาตรฐาน และ 43 ตัวชี้วัด 2) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรฐาน และ 48 ตัวชี้วัด 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 24 มาตรฐาน และ 57 ตัวชี้วัด 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรฐาน และ 49 ตัวชี้วัด 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรฐาน และ 45 ตัวชี้วัด

ส่วนกลไกการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลไกการควบคุมกลยุทธ์ และกลไกการประเมินกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ได้แก่ 1) กลไกด้านองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างองค์การ การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบมีความโปร่งใส 2) กลไกด้านบุคลากร คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความเสียสละ อดทน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 3) กลไกด้านการบริหารจัดการ คือ การยึดหลักการมีส่วนร่วม จัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงตามความจำเป็น การให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและเชื่อมกันเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยโรงเรียนควรนำมาตรการไปวางแผนในการปฏิบัติให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ศุภัทรา วุฒิเอ๋ย (2552) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์ทางการจัดการการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 140 คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีกลยุทธ์ทางการจัดการศึกษาโดยมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายเป็นนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนที่เน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนต่อคุณภาพการสอนของครู/อาจารย์ผู้สอน ปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้ทันสมัยเพื่อดึงดูดผู้เรียน มีการดำเนินการจัดครูผู้สอนให้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณ จัดทำระบบข้อมูล/เครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มีการ

ประเมินความสำเร็จของคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์จากการทำงานจริงก่อนที่จะจบการศึกษาออกไป

2) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ขาดการติดตามประเมินผลหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในแต่ละปี การศึกษาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ขาดการประสานความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตร ครูและบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสรรหาบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus