

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน
 - 1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน
 - 1.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน
 - 1.3 องค์ประกอบของการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน
2. การสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน
 - 2.1 สภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน
 - 2.2 แนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล
3. กลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน
 - 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
 - 3.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพ

ภายใน

ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาในการวางแผน ดำเนินการ และการควบคุม ติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในเป็นสิ่งที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการรายงานผลการประกันคุณภาพภายในให้หน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบทราบและการเผยแพร่ต่อสาธารณชน ซึ่งประกอบด้วย 1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน 1.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน 1.3 องค์ประกอบของการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพภายในไว้ดังนี้ กรมวิชาการ (2544, หน้า 11) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรือทุกระดับชั้นเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2548, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ หมายถึง ระบบสร้างความมั่นใจให้กับสังคมหรือชุมชนว่า สถานศึกษาได้รับการพัฒนาถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา สามารถจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนที่จบการศึกษาแล้วมีคุณภาพมาตรฐานตามที่กำหนด พิเศษฐ์ วายุวรรณนะ (2550, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ

อุดม ฉายาภักดี (2553, หน้า 18 อ้างถึงในเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา, 2541, หน้า 4) ได้กล่าวไว้ว่าการประกันคุณภาพ หมายถึง การจัดการศึกษาจะบรรลุจุดหมายสำคัญ คือ นักเรียนที่ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาอย่างน้อยในระดับขั้นพื้นฐานที่นักเรียนไทยทุกคนพึงได้รับและมีโอกาสพัฒนาไป

จนเต็มศักยภาพของแต่ละรุ่นและทักษะของ สฤณี หุ่มคำ (2553, หน้า 28, อ้างถึงในรุ่ง แก้วแดง, 2553, หน้า 171) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพ คือ การปฏิรูปการเรียน การสอน ปฏิรูปการบริหาร บันที่ทุกสิ่งไว้และคณะผู้ประเมินภายนอกเข้าไปตรวจสอบ ร่องรอย หลักฐานการปฏิรูปการเรียนการสอน การบริหารที่ได้บันทึกลงไว้ทุกเรื่อง และทักษะ ของสฤณี หุ่มคำ (2553, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่าการประกันคุณภาพทางการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องที่จะเป็นหลักประกันให้สังคมเชื่อว่า จะพัฒนา ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรและตรงกับ ความมุ่งหมายของสังคม อุดม ฉายารักดี (2553, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของ สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการพัฒนาเด็กให้ได้ มาตรฐานการศึกษาและคุณลักษณะที่หลักสูตรกำหนด เพื่อเป็นหลักประกันและสร้าง ความมั่นใจ แก่ผู้บริหารสถานศึกษาว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีลักษณะที่พึงประสงค์เป็นที่ยอมรับของสังคม และในส่วนของ ศศิธร บัวทอง (2556, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพและการประเมินคุณภาพโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ต้อง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง กระบวนการที่ บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติตาม แผนทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบทั้งในการบันทึกข้อมูล ร่วมกันตรวจสอบและร่วมกัน ปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการศึกษา ที่ได้กำหนดเป็นการสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง และสังคมว่าสถานศึกษาสามารถ จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุกด้านและมีโอกาสพัฒนาไปจนเต็มศักยภาพตาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และเป็นที่ยอมรับของสังคม

1.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพ ไว้ดังนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2543, หน้า 17-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ว่า การสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมว่าสถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้ในหลักสูตรของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เด็กไทยเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข เป็นประชากรที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งจะช่วยกันสร้างสรรค์สังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืน เสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง มีความสามารถในการร่วมมือและแข่งขันกับประชากรของประเทศอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุขมีศักดิ์ศรีอยู่ในสังคมโลกต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 2) ได้ให้ความเห็นว่ามีคามจำเป็นที่ต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะต้องเริ่มจากสถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเอง ดังนั้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบัน และอนาคตจึงต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงได้ สำนักงานในทัศนะของ พงุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุชาติ กิจพิทักษ์ (2550, หน้า 6-8) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้ผู้บริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

สุภาวดี ตริรัตน์ (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพว่าประกอบด้วย 1) การวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น ตั้งแต่ของการออกแบบการกำกับดูแล ตรวจสอบและทบทวนเพื่อการปรับปรุง แก้ไขทุกขั้นตอนของการผลิต ซึ่งต่างจากรูปแบบการประเมินแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับเมื่อปัญหาสำคัญในชั้นผลผลิตได้เกิดขึ้น 2) การนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ที่ทันสมัย ได้แก่ รูปแบบ กรรมวิธี และเทคนิควิธีที่เป็นนวัตกรรมที่มีหลักฐานทางทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือรองรับ

ไปประยุกต์ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่า การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งระบบจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างน่าไว้วางใจ และจะมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในวงจำกัดที่น้อยที่สุดซึ่งการประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การควบคุมคุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพ และ 3) การประเมินคุณภาพ

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คือ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย มั่นใจการประกันคุณภาพเป็นมาตรฐานที่ทำให้สถานศึกษาและผู้เรียนได้มาตรฐาน การศึกษาตรงที่กำหนด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภครวมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบและสถานศึกษาประสานสัมพันธ์แก่ชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ในเขตพื้นที่ บริการของสถานศึกษานั้นเอง

1.3 องค์ประกอบแนวทางปฏิบัติของการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

เพื่อให้การนำมาตราฐานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2553 ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 2 การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ข้อที่ 14 ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตามหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการ จัดการศึกษาให้เป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และ มาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับ ส่งเสริมและกำกับ การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดไว้ คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 7-15)

ปัจจุบันมาตรฐานสถานศึกษายังถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายหลักของระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา หากพิจารณาในเชิงระบบแล้วเราสามารถกำหนดมาตรฐานได้ทุกอย่างประกอบ คือ มาตรฐานด้านปัจจัย ได้แก่ บุคลากร และงบประมาณ มาตรฐานด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านผลผลิตมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานนั้นควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานระดับสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เมื่อกำหนดมาตรฐานแล้วต้องกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ไว้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวัดประเมินผลกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด ดังนั้น มาตรฐานและตัวบ่งชี้จะเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการกำหนดทิศทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ในสถานศึกษาเพื่อให้ตัวบ่งชี้และมาตรฐานที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีมาตรฐานใดที่ยังไม่ผ่าน มีกิจกรรมใดบ้างที่ช่วยผลักดันให้เกิดขึ้นและถ้ามาตรฐานต่ำ คุณภาพผู้เรียนต่ำ ย่อมส่งผลกระทบต่อสถานภาพของสถานศึกษานั้นๆ ด้วย ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา โดยกำหนดให้เหมาะสมครอบคลุมสาระการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียน สถานศึกษาและท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 8)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดมาตรฐานสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเอง โดยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกันจัดการศึกษาและบริหารการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานระดับชาติที่ได้กำหนดไว้

2. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ การกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน ทั้งในแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี (ธงชัย บุญสุข, 2550, หน้า 47) การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็น

กระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ จัดเรียงลำดับ ความสัมพันธ์ของภารกิจ การกำหนดรูปแบบ วิธีการจัดระบบองค์กรและการบริหาร สถานศึกษา กระบวนการวางแผนจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ในการสนับสนุนและรองรับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน จะได้ร่วมกันจัดการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินการของสถานศึกษา เช่น ปรัชญา เป้าหมาย ความคาดหวังและพันธกิจ หลักการและวิธียึดถือเป็นธรรมเนียมและลักษณะที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็งของสถานศึกษา เป็นต้น

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (อัญชลี ธรรมะวิสิฎฐ์, 2552)

- 1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนทราบ
- 2) สถานศึกษามีการศึกษาทบทวน วิเคราะห์ความเป็นมา สภาพปัจจุบัน ปัญหา จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
- 3) สถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมวางแผนร่วมกันเพื่อกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนด
- 4) สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษรโดยผ่านการ ยอมรับร่วมกันจากคณะกรรมการสถานศึกษา และ
- 5) ประกาศแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรทั่วไปได้ทราบ ในส่วน กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 16 ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการที่จำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน
- 3) กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา ผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ให้ ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่มาตรฐานการศึกษา
- 4) กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอก ที่ได้รับการสนับสนุนทางวิชาการ
- 5) กำหนดบทบาท หน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษา และผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) กำหนดบทบาท หน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครองและองค์กรชุมชน

7) กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ8) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ดังนั้น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มิได้กำหนดตายตัวว่ารอบระยะเวลาของแผนจะครอบคลุมกี่ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของสถานศึกษาหรือนโยบายของต้นสังกัดที่จะกำหนดกรอบระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม วิธีการปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งอาจจัดทำเป็นแผน 1 ปี 3 ปีหรือ 5 ปี ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา โดยแผนดังกล่าวสะท้อนกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ และแผนการปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่แยกออกมาจากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการเป็นรายปี แผนปฏิบัติการประจำปีแต่ละปีต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการดำเนินงานกิจกรรม การติดตาม/ควบคุมและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการประเมินตนเองและรายงานผลการดำเนินการสู่สาธารณชนได้รับทราบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาซึ่งมีกระบวนการ ประกอบด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการกำหนดเป้าหมาย มีวิธีการบรรลุเป้าหมาย และการกำหนดตัวชี้วัดของสถานศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติ

3. การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศชี้ทางการทำงาน เพื่อให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ไม่ขัดแย้ง แต่แผนจะไม่มีจุดหมายถ้าการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควบคู่กับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพและระบบคุณธรรมย่อมสร้างคนที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ผู้บริหารจะทำหน้าที่จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดูแล กำกับ ติดตามและนิเทศงานของบุคลากรทุกคน/ทุกฝ่ายเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้

ความสำคัญกับการดำเนินงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัย ครูต้องทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพและเต็มเวลา แบ่งเวลาหรือบริหารเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างเหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จตามแผนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานซึ่งทุกคนที่เกี่ยวข้องจะปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างดีที่สุดและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุน กำกับ ติดตามและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรทุกคน/ทุกฝ่ายให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามองค์ประกอบการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 5) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 7) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน และ 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การดำเนินตามแผนพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาพ่อ แม่ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาซึ่งมีกระบวนการประกอบด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการกำหนดเป้าหมาย มีวิธีการบรรลุเป้าหมายและการกำหนดตัวชี้วัดของสถานศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติ

4. การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

การประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินภายในนี้ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง (Self-evaluation) สถานศึกษา ควรกำหนดให้การประเมินภายใน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา และถ้าโรงเรียนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว

ดังนั้นในการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนควรดำเนินการประเมิน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินงานมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษามีวัตถุประสงค์และมีความสำคัญ ดังนี้ 1) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) เพื่อรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน และ 4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอก เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณภาพการศึกษา กระบวนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มี แนวทางในการดำเนินการประเมิน 2 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาโดยการนำผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการศึกษาวิธีนี้ โรงเรียนไม่ต้องสร้างเครื่องมือวัด แต่ครูทุกคนในโรงเรียนต้องช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่โรงเรียน มอบหมายเป็นปกติ ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ แล้วมาสรุปรวมกันเป็นหมวดวิชา/งาน/ฝ่าย โดยให้สรุปจากความถี่มากที่สุด สำหรับข้อมูลตัวบ่งชี้เดียวกัน แต่ได้มาจากหลายวิชา/หลายงาน แล้วสรุปเขียนรายงาน กระบวนการดำเนินงาน อาจจะมีลักษณะ ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งอาจจะประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มการบริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน ตามตัวบ่งชี้ รายงานข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามระดับคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อการดำเนินการแก้ไขต่อไป แล้วสรุปเขียนเป็นรายงานการประเมินตนเอง 2) แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน 3) แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามที่โรงเรียนมอบหมายอย่างเป็นปกติ (อาจจะปฏิบัติงานตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนได้จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แล้ว พร้อมกับเก็บ ข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นปกติ แยกเป็นมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน ขั้นตอนที่ 2 โดยเก็บข้อมูลเป็นระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ พร้อมเก็บหลักฐานการประเมินไว้สำหรับการตรวจสอบ

4) แต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานใน ฝ่าย/หมวด/งานเดียวกันมาสรุปเป็นคุณภาพการพัฒนาโรงเรียน โดยนำข้อมูลของผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นตัวบ่งชี้เดียวกันจากผู้ปฏิบัติงาน มาสรุปให้เป็นผลสุดท้ายสำหรับตัวบ่งชี้ นั้นๆ โดยสรุปจากความถึงของระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ นั้นๆ ถ้าความถึงของระดับ คุณภาพใดมีมากที่สุดให้สรุปว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามตัวบ่งชี้ นั้น เป็นไปตามระดับคุณภาพที่มีความถึงมากที่สุด บางตัวบ่งชี้ อาจจะต้องสรุปรวมจากหลาย หมวดเพื่อตอบตัวบ่งชี้ ซึ่งแล้วแต่ดุลพินิจของโรงเรียน 5) สรุปคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียน จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ 6) แกะไขข้อบกพร่องของผลการจัดการศึกษาของ วิทยาลัย (มาตรฐานและตัวบ่งชี้ ที่ยังมีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ) และ 7) สรุปเขียนรายงาน การประเมินตนเอง

วิธีที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการ สร้างเครื่องมือวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา วิธีนี้โรงเรียนต้อง สร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกตัวบ่งชี้ แล้วนำมาประเมิน คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในระยะเวลาที่ต้องการทราบผลการจัดการศึกษา ของโรงเรียน วิธีนี้โรงเรียนอาจจะต้องทำงานมาก คือ ต้องสร้างเครื่องมือประเมินทุก ตัวบ่งชี้ แล้วทำการประเมินคุณภาพทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งต้องใช้เวลาและต้องจัดการเกี่ยวกับ เครื่องมือประเมินให้เป็นระบบ เช่น เครื่องมือประเมินที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพ ของนักเรียน ต้องนำมาเข้ากลุ่มรวมกันไว้หมด แล้วนำมาประเมินนักเรียน เมื่อได้ผลการ ประเมินแล้ว ต้องนำคำตอบของนักเรียนมาแยกออกตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เพื่อ การสรุปรายงาน เป็นต้น กระบวนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการสร้าง เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล 2) สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้ทุกมาตรฐาน 3) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายของโรงเรียน

พร้อมทั้งมอบหมายให้ทำการตรวจประเมินข้ามฝ่ายกัน เพื่อจะได้พบข้อบกพร่องของการทำงานง่ายขึ้น ซึ่งจะได้ช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไป 4) อบรม/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินภายใน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลการประเมิน 5) โรงเรียนวางแผนกำหนดระยะเวลาในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตลอดปี 6) กรรมการตรวจประเมินวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำการตรวจประเมินคุณภาพภายใน แต่ละครั้ง แล้วแจ้งให้ผู้รับการตรวจประเมินทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ 7) คณะกรรมการตรวจประเมินเตรียมเอกสาร และเครื่องมือประเมินหลายๆ ตัวบ่งชี้เข้าด้วยกัน สำหรับการถามบุคลากรแต่ละประเภท เช่น ควรตรวจสอบเครื่องมือประเมินที่ใช้กับนักเรียนทั้งหมด แล้วออกแบบว่าจะจัดทำกี่ฉบับ จะจัดพิมพ์อย่างไร จะดำเนินการอย่างไร เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรำคาญแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม/ผู้รับการประเมิน ซึ่งถ้าทำการสอบถามบ่อย หรือสอบถามทุกวัน จะทำให้เกิดความรำคาญและความเบื่อหน่ายของผู้ตอบ อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไมตรงกับความเป็นจริง 8) ดำเนินการตรวจประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินที่สร้างขึ้นและเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่พบตามเครื่องมือประเมิน 9) สรุปผลการตรวจประเมิน 10) เขียนรายงานผลการประเมินตนเอง และ 11) ส่งรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัด ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนตามความเหมาะสม

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพ หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งผลการประเมินนำมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นำมาใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนพัฒนา การปรับปรุง และการรายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนเพื่อการเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอกและการรับรองคุณภาพการศึกษาจากภายนอก

5. การติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเป็นขั้นตอนของการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา/
แผนปฏิบัติการประจำปี ถือเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งในระดับสถานศึกษาและหน่วยงาน
ต้นสังกัด ถือเป็น การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตาม
แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา/แผนปฏิบัติการประจำปี ที่สถานศึกษากำหนดไว้
รวมถึงระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อนำผลจากการติดตาม
ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
สถานศึกษาด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริม
การเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่
มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการจัดทำรายงานเพื่อเผยแพร่ผลการพัฒนา
คุณภาพการจัดการศึกษาแก่สาธารณชนต่อไป

การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ ดังนี้ 1) เพื่อให้
สถานศึกษาสามารถติดตามรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการ
ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง 2) เพื่อรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และนำไปใช้ใน
การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 3) เพื่อปรับปรุง
และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับ
4) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง และ 5) เพื่อเตรียมพร้อมรับการติดตาม
ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และ
รองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้อง
ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งมีการดำเนินงานใน 2 ลักษณะ คือ การติดตาม
ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัด และการติดตามตรวจสอบคุณภาพ
การศึกษาโดยสถานศึกษา ดังนี้

1) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัด
กฎกระทรวงฯ ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
อย่างน้อยหนึ่งครั้งในสามปีและแจ้งให้สถานศึกษาทราบ พร้อมเปิดเผยผลการติดตาม
ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวนี้ หน่วยงาน

ต้นสังกัดควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบคุณภาพ การศึกษาแต่ละแห่งอย่างน้อย 3-5 คน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) บุคลากรภายในสังกัด และ 2) บุคลากรจากภาค ส่วนอื่น

2) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาสามารถ ตรวจสอบคุณภาพได้ตามบริบทของสถานศึกษา ซึ่งในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวง ฯ เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตาม แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ได้ตามแผนหรือไม่ มีการปรับแผนหรือไม่ มีเพราะเหตุใด มีการสรุปผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ การติดตามตรวจสอบมีการให้ข้อสังเกต ให้ข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการต่อไป การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของ การดำเนินงาน ได้แก่ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ เพื่อให้ การบริหารจัดการคุณภาพมีประสิทธิภาพใช้วงจรการบริหารงานเชิงระบบหรือวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา กระบวนการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า การติดตามตรวจสอบคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษามีการ ติดตามรวบรวมข้อมูลของการดำเนินงานและการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีจัดระบบ ข้อมูลสารสนเทศ และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ ยอมรับ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมพร้อมรับการติดตามตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และรองรับ การประเมินคุณภาพภายนอก

6. การจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเอง ให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

การจัดทำรายงานการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานทั้งหมดของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและนำเสนอรายงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของการจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษาก็เพื่อนำเสนอผลการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน และเพื่อเป็นฐานข้อมูลของสถานศึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปีต่อไปและเป็นฐานข้อมูลสำหรับรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก และประโยชน์ในการจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ทำให้สถานศึกษามีฐานข้อมูลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในด้านจุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนา โอกาส และข้อจำกัด นำไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในปีถัดไป 2) ทำให้สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 3) ทำให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในส่วนที่ดีและส่วนที่ควรพัฒนาโดยมีการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างและให้การช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างเหมาะสม 4) หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานข้อมูลในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษา ทั้งระดับประเทศและระดับเขตพื้นที่ 5) สถานศึกษาใช้รายงานประจำปีสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายใน โดยหน่วยงานต้นสังกัด และการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ขั้นตอนการจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษาที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในมีรายละเอียด ดังนี้ 1) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ และแปลผล 2) เขียนรายงานประจำปีของสถานศึกษา 3) นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ และ 4) รายงานหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผย

ต่อสาธารณชน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา 2) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ และแปลผล เป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ และแปลผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้รายงานประจำปีมีความสมบูรณ์ มีคุณภาพตรงตามสภาพของสถานศึกษา ซึ่งภาระงานที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินงาน 3) เขียนรายงานประจำปีของสถานศึกษา สามารถกำหนดรูปแบบรายงานประจำปีของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายนำเสนอทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สารสำคัญอาจแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาคณาภพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตอนที่ 4 สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้ และ ภาคผนวก 4) นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบหลังจากเขียนรายงานประจำปีเสร็จสมบูรณ์ สถานศึกษาจะต้องนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา (สข.) พิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อรับรองผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และ 5) รายงานและเปิดเผยต่อผู้เกี่ยวข้อง เมื่อสถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาแล้ว จะต้องรายงานและเปิดเผยผลการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น รายงานประจำปีฉบับสมบูรณ์ เปิดเผยผ่าน Website ของสถานศึกษา จุลสาร อนุสาร แผ่นพับ รายงานเสียงตามสาย และชี้แจงในการประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น รายงานประจำปีฉบับสมบูรณ์ เปิดเผยผ่าน Website ของสถานศึกษา จุลสาร อนุสาร แผ่นพับ รายงานเสียงตามสาย และชี้แจงในการประชุม

สรุปได้ว่าการจัดทำรายงานประจำปี หมายถึง การจัดทำรายงานการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานทั้งหมดของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและนำเสนอรายงานและเปิดเผยผลการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ท้องถิ่นได้รับทราบอย่างทั่วถึง

2. การสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในและแนวทางการบริหารงานประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล มีผู้วิจัยหลายท่านได้สรุปผลการศึกษาไว้ตามที่นำมาเสนอ ดังต่อไปนี้

2.1 สภาพปัญหาการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน

การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จำลอง บุญหล้า (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนชุมชนโปร่งวังม่วง พบว่า การดำเนินงานมีปัญหาที่สำคัญหลายด้าน เช่น โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากครูหนึ่งคนมีภาระงานมากเกินไป การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ขาดการสรุปไม่เน้นการนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย โรงเรียนขาดฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับการพัฒนา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่แสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สื่อ อุปกรณ์สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายยังไม่ประสบผลสำเร็จ การนิเทศกำกับติดตาม การประเมินผลของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบและยังไม่เกิดผลในเชิงพัฒนาอย่างแท้จริง ครูผู้สอนไม่ตรงตามวิชาเอกและวิชาที่ตนเองถนัด การอบรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนหรือเทคนิคการสอนใหม่ๆ มีน้อย ครูบางคนปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพ ครูขาดการนำหลักสูตรมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูส่วนใหญ่เน้นการสอนบรรยายตามหนังสือเป็นหลัก ขาดเทคนิคการสอนที่หลากหลาย ครูขาดทักษะในการพัฒนาสื่อนวัตกรรม ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ขาดการสร้างเครื่องมือในการวัดและการประเมินผลตามสภาพจริงอย่างหลากหลายและประเมินเพื่อการตัดสินใจ ผลการเรียนมากกว่าประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อนวัตกรรม และปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนพบน้อย ผู้เรียนบางส่วนยังขาดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์วิจารณ์ญาณและคิดอย่างสร้างสรรค์ ขาดทักษะในการสื่อสาร การเขียน และการพูด ผลสัมฤทธิ์บางวิชามี

ระดับคุณภาพต่ำ ขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ทักษะการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนยังไม่ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนและภูมิปัญญา ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ประทีป แถมกลาง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า มีปัญหาเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการรายงาน และด้านการดำเนินการ

สมุทร ชำนาญ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดเมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัญหาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านผลผลิต ด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปัจจัย ปัญหาอันดับแรก คือ สถานศึกษามีอัตราส่วนจำนวนผู้เรียนต่อห้องเรียนตามเกณฑ์ ด้านกระบวนการ ปัญหาอันดับแรกคือ การร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และสถาบันทางวิชาการ เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน ด้านผลผลิต ปัญหาอันดับแรก คือ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง คิดแบบองค์รวมทั้งระบบและมีวิสัยทัศน์

ยุทธ วงษ์ศิริ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนของโรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัญหาที่สำคัญเป็นปัญหากระบวนการทำงานซึ่งจะต้องให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการบันทึกข้อมูล ตามมาตรฐานด้านผู้เรียนลงในฟอร์มที่กำหนดไว้ให้เป็นปัจจุบัน ปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคที่จะทำให้การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศตามมาตรฐานการศึกษาไม่ถูกต้อง ไม่เที่ยงตรง ไม่เป็นปัจจุบันและทำให้การประมวลผลข้อมูลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรองมาตรฐานการศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในอำเภอลำทะเมนชัยโดยทั่วไปมีปัญหาที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้ 1) งบประมาณในการส่งเสริม

ให้สถานศึกษาพัฒนาและดำเนินการพัฒนาคุณภาพภายในมีจำกัด 2) ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในยังไม่ตรงกันและยังไม่ให้ความร่วมมือเพียงพอ 3) การฝึกอบรมครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพภายใน และเตรียมรับการประเมินคุณภาพภายในยังไม่ครอบคลุมและกว้างขวางเพียงพอ กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน ไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นทางการเพียงพอ 4) การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมร่วมกันการใช้ทรัพยากร ร่วมกันยังมิได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการยังไม่เชื่อมโยงเพียงพอในการประสานงาน 5) ปัญหาด้านเอกลักษณ์ที่จะต้องปรับปรุงให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันมากขึ้น และ 6) การผดุงรักษาและการขยายผลระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเด่นชัดไม่มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในไปใช้และเผยแพร่ต่อสาธารณชน ยังกระทำแบบจำกัดและไม่เป็นรูปธรรม

ไพโรจน์ เนตรแส (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนสี่แยกเขาดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษา มีปัญหาในเรื่องของการวางแผนการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพและการประเมินคุณภาพที่ไม่ได้วางแผนให้ตรงตามเป้าหมาย ไม่ชัดเจน ไม่เป็นลำดับขั้นตอน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้มีส่วนร่วม ไม่มีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณ การดำเนินการไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ขาดการประสานงานระหว่างบุคคล ไม่มีกำหนดแผนการกำกับติดตามที่ชัดเจน เครื่องมือที่ใช้กำกับติดตามไม่สอดคล้องกันกับการตรวจสอบการประกันคุณภาพภายใน ไม่มีการกำหนดบุคคลเพื่อตรวจสอบที่ชัดเจน ทุกภาคส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ และไม่ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขตามมาตรฐาน ครู และผู้มีส่วนร่วมขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ชัดเจน ไม่ได้นำผลการประเมิน ตรวจสอบติดตาม ไปเผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง แหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินไม่ชัดเจนถูกต้อง

ศศภัคค์ ชาดิธรรมรักษา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงาน การประกันคุณภาพในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า ปัญหาในการประกันคุณภาพ คือ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับระยะเวลาตามแผนงาน นโยบายมีข้อจำกัด บุคลากรไม่เพียงพอและขาดความเข้าใจในงานประกันคุณภาพ

ฐานะ สายวาริรัตน์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อันดับที่ 1 การจัดให้มีการพัฒนาครู บุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ อันดับที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อันดับที่ 3 การสร้างความตระหนักให้กับครู บุคลากร ให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อันดับที่ 4 การกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อันดับที่ 5 การนำผลการประกันคุณภาพภายในไปพัฒนาการเรียนการสอน และอันดับที่ 6 การช่วยเหลือเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

สำราญ วิรุณพันธ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดระบบบริหารสารสนเทศ และด้านการตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษา

เอมอร เสือจร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ พบว่า ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการ ด้านการรายงานผลและด้านการวิเคราะห์ตามลำดับ

รายา ปัญจมานนท์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการจำเป็นในการดำเนินการด้านประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า

- 1) ความต้องการจำเป็นในขั้นเตรียมการ ได้แก่ การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ

ดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิทยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด และการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายใน โดยมีสาเหตุมาจากการที่วิทยากรมักนำเสนอ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในรูปแบบการบรรยาย ขาดเทคนิคในการสร้างความสนใจ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเบื่อหน่ายและไม่สนใจ และครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและใช้ข้อมูล สารสนเทศ 2) ความต้องการ จำเป็นในชั้นการดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานของแต่ละ เป้าหมาย/มาตรฐานการศึกษา การจัดวิทยากร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมา ให้ การนิเทศ การนำเครื่องมือไปทดลองใช้เพื่อปรับปรุง แก้ไขก่อนการนำไปใช้จริงโดย คำนี้ถึงความสามารถในการวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดและการตรวจสอบผลการ ประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษา โดยมีสาเหตุมาจากสถานศึกษาไม่ใช้ผลการดำเนินงาน

ปัญหา อุปสรรคที่เคยเกิดขึ้นมาเป็นสารสนเทศในการกำหนดแนวทางและ ปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละปี การศึกษา การขาดงบประมาณในการจัด อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา และบุคลากรไม่มีความรู้ใน การจัดทำเครื่องมือการประเมิน และ3) ความต้องการจำเป็นในชั้นการรายงาน ได้แก่ การ จัดทำรายงานประจำปีแบบสรุปเพื่อเผยแพร่ให้กับกลุ่มผู้ปกครองและชุมชน โดยนำเสนอใน ลักษณะการบรรยายใช้ภาษาเข้าใจง่าย และมีความยาวไม่มาก โดยมีสาเหตุจากการที่ไม่มี ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง การเขียนรายงานไม่ได้สะท้อน จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

จิตติวิมล คล้ายสุพรรณ (2555, หน้า 65-66) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัด สุพรรณบุรี พบว่า สภาพปัญหาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมี 8 ด้าน เมื่อพิจารณาปัญหาที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการกำหนด มาตรฐานการศึกษา คือ ปัญหาด้านบุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ด้านการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา คือ ปัญหาด้านบุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการ จัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ คือ ปัญหาด้าน บุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดทำฐานข้อมูลระบบ

คอมพิวเตอร์ ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา คือ ปัญหาด้านบุคลากรในสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา คือ ปัญหาด้านกรรมการสถานศึกษาไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา คือ ปัญหาด้านผลการประเมินไม่ได้สะท้อนคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายใน คือ ปัญหาด้านข้อมูลแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายในไม่เป็นปัจจุบันและด้านข้อมูลสรุปผลการพัฒนาและการนำผลไปใช้ในการจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในไม่มีความครบถ้วน มีจำนวนเท่ากัน และด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง คือ ปัญหาด้านบุคลากรในสถานศึกษาขาดจิตสำนึกในการพัฒนาการดำเนินงานที่เอื้อต่อระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ปัทมา ต๊ะเรียน (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านน้ำซำ (วิชัยชนานุเคราะห์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 พบว่า มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาบางส่วนยังไม่สอดคล้องและไม่ครอบคลุมกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สารการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

สุมิตตา ชัยศิลป์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การนำผลการประกันคุณภาพการศึกษามาปรับปรุง เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษามาปรับปรุง มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

จันทร์ เพชรบุรณ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

และเขต 2 ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาในประเด็น การกำกับ ติดตาม การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาไม่ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ณปภัช บุญสมศรี (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการจำเป็นของ การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ความต้องการจำเป็นในการดำเนินการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง พบว่า อยู่ในระดับมาก ด้านการดำเนินการมีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 ด้านการเตรียมการ และด้านการรายงาน มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ

รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหา การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนคูเมือง1 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ปัญหาการดำเนินการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนคูเมือง 1 โดยรวมเกิดจากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ไม่ให้ความสำคัญ ขาดความ ร่วมมือ การดำเนินการขาดการกำกับติดตาม ขาดการประเมินผลที่ได้มาตรฐาน และ ต่อเนื่อง และไม่มีการนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงในการดำเนินการครั้งถัดไป

นวลลลอบ มีวิชา (2558, หน้า 106) ได้ศึกษาเรื่องสภาพ ปัญหา และ ผลสำเร็จการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การดำเนินงานทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การจัดทำรายงานประจำปีที่มีเป็นรายงานประเมิน คุณภาพภายใน การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การจัดให้มีการประเมินคุณภาพ ภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาด้านการจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สุพินันท์ กันทะวงศ์ (2559, หน้า 34) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินงาน ตามระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยปัญหาการดำเนินงาน พบว่า สถานศึกษามี

ปัญหาด้านการกำหนดมาตรฐานด้านอัตลักษณ์สอดคล้องกับจุดเน้น จุดเด่น ปรัชญา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายความสำเร็จยังไม่ มุ่งเน้นที่คุณภาพผู้เรียนอย่างชัดเจน มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ขาดการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การกำกับติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งบุคลากรมีภาระงานมาก ครุยังขาดความรู้ ความชำนาญ การมีส่วนร่วมด้านการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษายังขาดทิศทางที่ชัดเจน การจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในยังขาดการมี ส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตลอดจนยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและ ผู้มีส่วนร่วม ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายบ่อย

ปิยวัฒน์ ตันธา (2559, หน้า 77-78) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางการ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดจันทบุรี พบว่า มีปัญหาที่สำคัญในแต่ละด้านดังนี้ 1) ด้านเตรียมความพร้อมและการวางแผน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ การสำรวจความพร้อมด้านทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการประเมินผลและ การวางแผนปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านการปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้ครูทำงานอย่างมีความสุขตามแผนปฏิบัติ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียน การสอนตามแผนปฏิบัติการประกันคุณภาพ และการส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามแผนปฏิบัติการประกันคุณภาพ 3) ด้านการตรวจสอบและ ประเมินผล ได้แก่ การกำหนดกรอบการประเมินเชื่อมโยงกับเป้าหมายการจัดการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาที่ระบุไว้ในแผน การจัดทำเครื่องมือการประเมินผล ที่ง่ายต่อการนำไปใช้และการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน 4) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์สาเหตุการไม่บรรลุมาตรฐาน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อวางแผน แก้ไขปรับปรุง และการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาช่วยหาวิธี แก้ปัญหา 5) ด้านรายงานการประเมินตนเอง ได้แก่ การติดตามความคิดเห็นความพึง พอใจของชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อรายงานคุณภาพการศึกษา การเสนอรายงาน

ประจำปีต่อหน่วยงาน ต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน และการเขียน
รายงานข้อมูลพื้นฐานสภาพ การดำเนินงานผลการประเมินตามมาตรฐานและการพัฒนา
สถานศึกษาในอนาคต

ผู้วิจัยได้สรุปสภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 สภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. จำลอง บุญหล้า (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แกมกลาง (2550)	4. ยุทธ วงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยฤดี (2552)	6. ไพโรจน์ แนนตรา (2552)	7. ศศภัคค์ ชาดิธรรมาภักษา (2552)	8. สุานะ สายวารรัตน์ (2553)	9. ลำราญ วิรุณพันธ์ (2553)	10. เอมอร เสือจร (2553)	11. รាយา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติมล คล้ายสุบรรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียน(2555)	14. สุจิตตา ชัยศิลป์ (2555)	15. จันทร เพชรบูรณ์ (2556)	16. ณปภัช บุญสมศรี (2556)	17. รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลล มิวชา (2558)	19. สุพินันท์ กันทะวงศ์ (2559)	20. ปิยะวัฒน์ ตันธา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสังเกต
1. การจัดโครงสร้างการบริหารยังขาดประสิทธิภาพ	√	-	-	-	-	√		√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	√	5	25	4
2. ครูผู้สอนมีภาระงานมากเกินไป	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	3	15	6
3. การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	√	-	-	-	√	√	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	6	30	3
4. โรงเรียนขาดข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนา	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	8
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	√	√	-	-	√	√	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	√	-	√	√	9	45	1
6. ครูขาดการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อจัดทำแผนการเรียนการสอน	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	4	20	5
7. ครูไม่สอนเต็มตามศักยภาพ	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	8

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. จำลอง บุญหล้า (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แกมกลาง (2550)	4. ยุทธ วงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552)	6. ไพโรจน์ แนนตรา (2552)	7. ศศภัคค์ ชาติธรรมรักษา (2552)	8. สุภานะ สายวาริรัตน์ (2553)	9. ลำราญ วิรุณพันธ์ (2553)	10. เอมอร เสือจร (2553)	11. รាយา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติมล คล้ายสุบรรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียน(2555)	14. สุนิตตา ชัยศิลป์ (2555)	15. จันทร เพชรบูรณ์ (2556)	16. ธนปัทม์ บุญสมศรี (2556)	17. รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลิต มิวชา (2558)	19. สุพินันท์ กันทะวงศ์ (2559)	20. ปิยะวัฒน์ ตันธา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสังเกต
8. ครูไม่ได้รับการส่งเสริมด้านการใช้สื่อและนวัตกรรมที่หลากหลาย	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	2	10	7
9. ขาดเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	8
10. ครูขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10	7
11. โรงเรียนยังไม่ใช่แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	8
12. การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	√	-	√	√	-	-	-	√	√	7	35	2

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. จำลอง บุญหล้า (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แถมกลาง (2550)	4. ยุพธ วงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552)	6. ไพโรจน์ แนนตรเส (2552)	7. ศศวิทย์ ชชาติธรรมรักษา (2552)	8. สุภานะ สายวาริรัตน์ (2553)	9. สำราญ วิรุณพันธ์ (2553)	10. เอมอร เสือจร (2553)	11. รាយา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติวิมล คัล้ายสุพรรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียม (2555)	14. สุกิตตา ชัยศิลป์ (2555)	15. จันทร เพชรบูรณ์ (2556)	16. ฉมปภัช บุญสมศรี (2556)	17. รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลอบ มณีวิชา (2558)	19. สุพินันท์ กันพะวงค์ (2559)	20. ปิยวัฒน์ ตันธา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการลงคะแนน
13. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในระบบประกันคุณภาพ	√	-	-	-	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	9	45	1
14. ขาดการประสานงานระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	√	√	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	5	25	4
15. การตรวจสอบติดตามผลไม่มีประสิทธิภาพ	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	√	-	-	-	√	-	-	√	√	-	6	30	3
16. ไม่นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา	-	-	-	-	√	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	-	√	-	√	√	9	45	1
17. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพการศึกษา	-	-	-	-	√		√	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	4	20	5
18. ขาดการเผยแพร่ข้อมูลการประเมินผลต่อหน่วยงานและสาธารณชน	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15	6

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																							
	1. จำลอง บุญหล้า (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แฉมกลาง (2550)	4. ยุทธ พงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552)	6. ไพโรจน์ แฉมแสง (2552)	7. ศศิกิตต์ ชาดิธรรมาภักษา (2552)	8. สุภานะ สายวาริรัตน์ (2553)	9. สักราย วิรุณพันธ์ (2553)	10. เดมอร เสือจร (2553)	11. รាយา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติมล ค้ายสุพรรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียน(2555)	14. สุกิตตา ชัยศิลป์ (2555)	15. จันทร เพชรบูรณ์ (2556)	16. ธนปัทม์ บุญสมศรี (2556)	17. รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลล มณีวิชา (2558)	19. สุพินันท์ กันทะวงศ์ (2559)	20. ปิยะวัฒน์ ตันเถา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสังเคราะห์	
19. ข้อมูลสารสนเทศไม่ชัดเจน	-	-	-	√	-	√			√		√							√		√	6	30	3	
20. บุคลากรไม่เพียงพอ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	1	5	8
21. ขาดการช่วยเหลือสนับสนุนเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพ	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	√	4	20	5	
22. ปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการ	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	5	25	4	
23. ปัญหาเกี่ยวกับการรายงาน	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	4	20	5	
24. ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการ	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	4	20	5	
25. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่ถูกต้องเที่ยงตรง	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	√	5	25	4	

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. จำลอง บุญหลัก (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แฉกกลาง (2550)	4. ยุทธ วงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยฤทธิ (2552)	6. ไพโรจน์ แนนตราเส (2552)	7. ศศภัคดี ชาติธรรมรักษา (2552)	8. สุภานะ สหายารัตน์ (2553)	9. สัราญ วิรุณพันธ์ (2553)	10. เดมอร เลือจร (2553)	11. วิทยา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติมล คัลยาณสุนทรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียน(2555)	14. สุนิตดา ชัยศิลป์ (2555)	15. จัณฑ์ เพชรบูรณ์ (2556)	16. ณภวิช บุญสมศรี (2556)	17. รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลิต มริษา (2558)	19. สุพินันท์ กันทะวงศ์ (2559)	20. ปิยะวัฒน์ ตันถา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสังเคราะห์
26. งบประมาณในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ไม่เพียงพอ	√	-	-	-	<	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	3	15	6
27. ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในงานประกันคุณภาพ	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	√	-	√	√	6	30	3
28. ขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของบุคลากร กับชุมชน	√	-	-	-	√	-	-	√	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	√	√	7	35	2
29. อັตลักษณ์ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติจริง	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10	7
30. การวิเคราะห์ข้อมูลไม่เป็นระบบและไม่ถูกต้องกับ ความเป็นจริง	-	-	-	√	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	√	5	25	4	

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. จำลอง บุญหล้า (2550)	2. สมุทร ชำนาญ (2550)	3. ประทีป แถมกลาง (2550)	4. ยุทธ วงษ์ศิริ (2551)	5. ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552)	6. ไพโรจน์ แนนตรเส (2552)	7. ศศภัคดี ชาดิธรรมรักษา (2552)	8. สุนาะ สายวาริรัตน์ (2553)	9. สักราย วิรุณพันธ์ (2553)	10. เอมอร เสือจร (2553)	11. รยา ปัญจมานนท์ (2554)	12. จิตติมล ค้ายสุพรรณ (2555)	13. ปัทมา ต๊ะเรียน(2555)	14. สุมิตตา ชัยศิลป์ (2555)	15. จัมนทร เพชรบูรณ์ (2556)	16. ณปภัช บุญสมศรี (2556)	17. รัตติมนท์ ทวีสุขเสถียร (2557)	18. นवलลลล มริษา (2558)	19. สุพินันท์ กันทะวงค์ (2559)	20. ปิยวัฒน์ ต้นถา (2559)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสำรวจ
31. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ ในการประเมินตนเอง	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	5	25	4	
32. ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำฐานข้อมูล ในงานประกันคุณภาพ	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	5	25	4
33. มาตรฐานการศึกษาไม่สอดคล้องกับ มาตรฐานชาติ	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	6	30	3
34. ปัญหาการจัดทำรายงานประจำปี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	4	20	5

จากตาราง 1 เห็นได้จากสภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพ ภายในที่ได้จากการสังเคราะห์จำนวน 34 รายการ ในทัศนะของนักวิชาการ/ นักการศึกษา จำนวน 20 คน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 8 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป พบว่า มีประเด็น ปัญหาที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 3 ประเด็นปัญหา คือ 1) ปัญหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้เข้ามา มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 2) ปัญหาบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในระบบการประกันคุณภาพ และ 3) ปัญหาไม่นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา เพื่อให้ได้ประเด็น ปัญหาที่ครอบคลุมการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมบาง ประเด็นปัญหาที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน ทำให้ได้ปัญหาตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ปัญหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มีความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 45 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

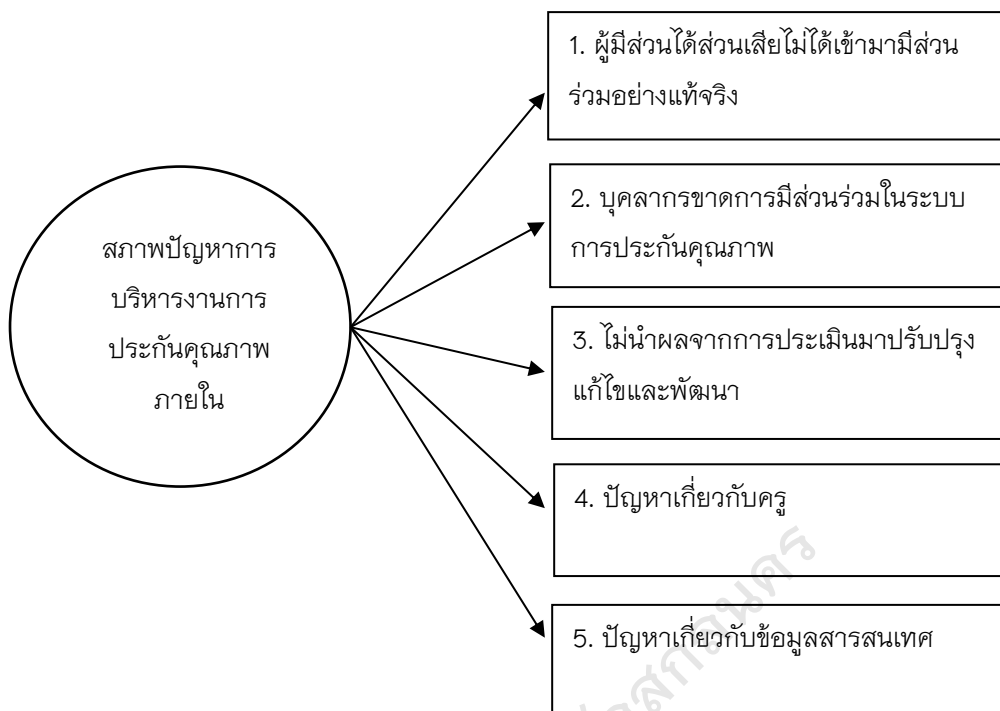
กลุ่มที่ 2 ปัญหาบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในระบบประกันคุณภาพ มีความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 45 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

กลุ่มที่ 3 ปัญหาไม่นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา มีความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 45 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

กลุ่มที่ 4 ปัญหาเกี่ยวกับครู ได้จากการหลอมรวมปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ข้อ 2 ครูผู้สอนมีภาระงานมากเกินไป ข้อ 6 ครูขาดการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อจัดทำ แผน ข้อ 7 การเรียนการสอนครูไม่สอนเต็มตามศักยภาพ ข้อ 8 ครูไม่ได้รับการส่งเสริม ด้านการใช้สื่อและนวัตกรรมที่หลากหลาย ข้อ 10 ครูขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียน ข้อ 27 ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานการประกันคุณภาพ รวม ความถี่เท่ากับ 18 คิดเป็นร้อยละ 90 เป็นไปตามเกณฑ์

กลุ่มที่ 5 ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ได้จากการหลอมรวมปัญหาที่ คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ข้อ 4 โรงเรียนขาดข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนา ข้อ 19 ข้อมูล สารสนเทศไม่ชัดเจน ข้อ 25 จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่ถูกต้องเที่ยงตรง ข้อ 30 การวิเคราะห์ข้อมูลไม่เป็นระบบและไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง รวมความถี่เท่ากับ 17 คิดเป็นร้อยละ 85 เป็นไปตามเกณฑ์

จากกลุ่มปัญหาทั้ง 5 กลุ่มสามารถแสดงดังภาพประกอบ 2

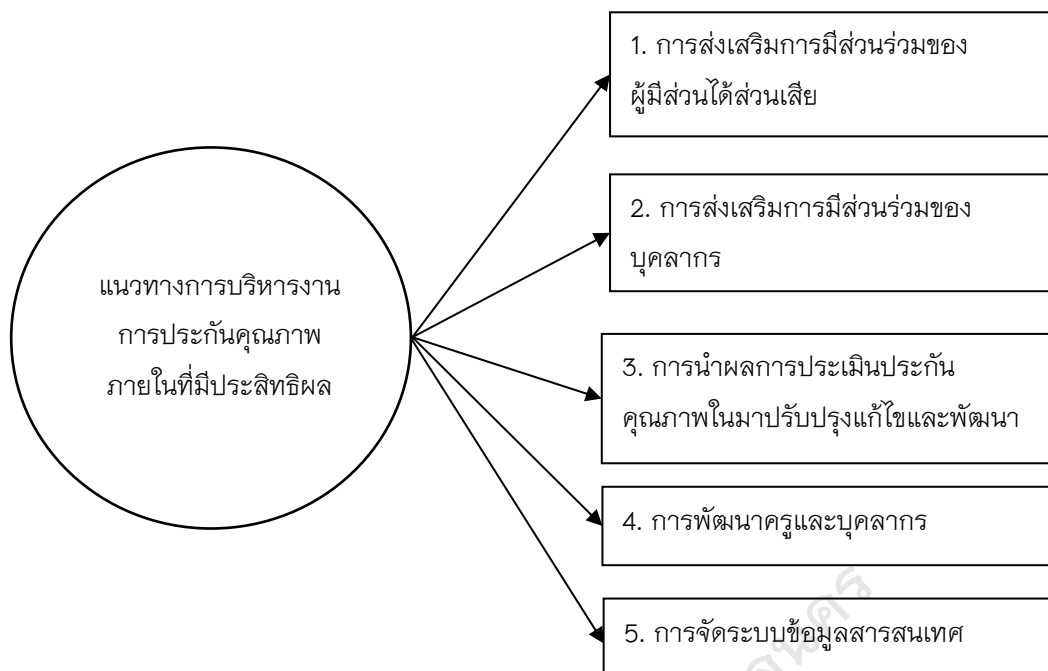


ภาพประกอบ 1 สภาพปัญหาการบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

2.2 แนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล

จากกลุ่มปัญหาทั้ง 5 กลุ่ม ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล จำแนกเป็น 5 แนวทางประกอบด้วย

- 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 3) การนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา
- 4) การพัฒนาครูและบุคลากร และ
- 5) การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 2 แนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล

แนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 ความหมาย

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไว้ดังนี้ พงศ์วัช วิวังสุ (2546, หน้า 17) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคล ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกิจการหรือหน่วยงาน เนตรรุ่ง อยู่เจริญ (2553, หน้า 25) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือหรือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือการร่วมกิจกรรมใดๆ ในทุกระดับอันอาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วยความสมัครใจ ความกระตือรือร้น ตั้งใจ จริงใจ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันในขณะที่ อมรพรรณ ประจันตวนิชย์ (2550, หน้า 23) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมติดตาม

และประเมินผล รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน กิจกรรมหรือ กระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มคนหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจ อารมณ์และสังคม ทิพย์รัตน์ ชมพู่แสง (2550, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตัดสินใจอย่างมีเหตุและผลในการ เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงาน และสนับสนุน การดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การศึกษาปัญหาการ วางแผนดำเนินงาน ตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้มีกิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วม รับผิดชอบ มธุรดา ศรีรัตน์ (2554, หน้า 23) ได้กล่าวไว้ว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การวางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดจากการบริหารงานในองค์การ

ในส่วนนี้นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไว้หลายท่าน เช่น Andriof & Waddock (2002) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลและ/ หรือสถาบันทาง สังคมซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน Kaler (2003) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยน ทักษะของ Gable & Shireman (2005) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการของการจัดการ ความสัมพันธ์ที่พยายามที่จะเพิ่มความเข้าใจและการเข้าร่วมกันระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขา ในส่วนทักษะของ Greenwood (2007) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ แนวทางปฏิบัติที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียใน ลักษณะที่ดีของการทำกิจกรรมขององค์กร และ Yang (2011) ได้เสนอไว้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ การติดต่อสื่อสารซึ่งรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและทักษะของ Manetti (2011) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียว่าเป็นกระบวนการที่บริษัทเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขาในกระบวนการตัดสินใจ

ทำให้พวกเขาช่วยในการจัดการธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูล มีการสนทนาและสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

จากทัศนะของนักวิชาการกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นวิธีการหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียและองค์กร ด้วยการพบปะพูดคุยกันในการร่วมกันตัดสินใจผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ให้คำปรึกษา โดยมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

1.2 ความสำคัญ

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญและเกิดประโยชน์ ดังนี้ ธัญพร ก้อยชูสกุล (2554, หน้า 12; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2545, หน้า 9-10)

- 1) การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดคนเดียว
- 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลงในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น
- 3) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น และ
- 5) การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และในทัศนะของ Caldwell & Spiinks (1988, pp. 21-23)

ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีความสำคัญต่อนักเรียน

กลุ่มนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำทางการศึกษาอื่นๆ และคณะครู ดังนี้ 1) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกของการบริหารโรงเรียน (1) ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครู เวลา อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจะถูกมาใช้เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือความต้องการในแผนด้านการเรียน การสอน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ (2) นักเรียนได้รับความสำคัญให้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย ในรูปแบบของสภาโรงเรียนและการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งนักเรียนอาจมีความสนใจหรือความชำนาญเป็นพิเศษ และ (3) นักเรียนจะมีความรู้ ความเข้าใจในแผนของโรงเรียน จึงเป็นช่องทางที่

จะทำให้จุดมุ่งหมายนโยบาย แผนงาน งบประมาณและผลการประเมินได้รับการเผยแพร่ให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับรู้ รวมทั้งตัวนักเรียนเองด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำทางการศึกษา ได้แสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาได้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่นและโดยคนอื่น จะทำให้มั่นใจได้ว่าจุดมุ่งหมายและความต้องการตามนโยบายและแผนจะได้รับการกำหนด และจัดทำขึ้นในกระบวนการนโยบายผู้บริหาร สามารถแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่มนโยบาย เป็นนักประสานงาน นักจูงใจและนักเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ

โดยสรุปการมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญพร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึงประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ในงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน การปฏิบัติ การตัดสินใจและการให้ข้อเสนอแนะมาช่วยวัดระดับการมีส่วนร่วมของ บุคลากรเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.3 แนวทางบริหารจัดการการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาองค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ดังนี้ สถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามี ความเป็นมืออาชีพ มีแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ มีภูมิความรู้ของชุมชน เพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่สถานศึกษาและชุมชนอย่างแท้จริง คณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นแรงผลักดันให้การมีส่วนร่วมเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาด้วยการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านและวิทยาการด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียน การสอนทุกด้านและการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสูงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551, หน้า 30) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (เอกสารอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร, 2550, หน้า 88-90) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนจัดสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาควรระลึกถึง ซึ่งมีหลัก 10 ประการ คือ 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างและมีจิตสาธารณะ 3) ตระหนักในสิ่งที่จำเป็นและขาดแคลน ไม่วางเฉย ทุกอย่างทำได้หากตั้งใจทำ 4) ต้องหมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชนและเพื่อร่วมงาน 5) อ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเรียบง่าย อยู่กับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลา 6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอม 7) ให้การต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศมิตรภาพ 8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้ง เพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนา 9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงานบริษัท ห้าง ร้านค้า โดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ และ 10) สร้างและพัฒนาค่านิยมการสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

3) บทบาทของชุมชนในการที่มีส่วนร่วมจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่สถานศึกษา 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมายการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา 3) การประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา 4) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา และ 5) การตรวจสอบการจัดการศึกษา และ 4) กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการ การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 3) การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 4) กิจกรรมการปฏิบัติ คือ แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 5) การประเมินผล คือ การประเมินแนวทางปฏิบัติ และ 6) การสรุปผลการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 61) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้ 1) สำรวจพันธกิจขององค์กร เพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจและนำมากำหนด

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ 2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น และ3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ๆ ขององค์กรด้วย

ในส่วนนักวิชาการต่างประเทศได้เสนอแนวทางการดำเนินการการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ไว้ดังนี้ Kidkhunthod (2004) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ การติดต่อสื่อสารโดยองค์กรจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารไปยังสาธารณชน ด้วยการรายงาน การสร้างการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก องค์กรเป็นครั้งคราวตามโอกาสที่เหมาะสมโดยอาศัยการตรวจสอบจากรายงานความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการตัดสินใจ เช่น การกำกับดูแลกิจการหรือคณะกรรมการความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับคณะผู้บริหารองค์กร Foster & Jonker (2005) ได้กล่าวถึงแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ได้เสีย คือ การติดต่อสื่อสาร โดยเน้นที่รูปแบบของการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อมั่นใจว่าผู้รับสารมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการแปลความหมายให้อย่างถูกต้อง ในขณะที่ Romenti (2010) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียคือ การกระตุ้นให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน การสร้างความเป็นหุ้นส่วนและกระตุ้นพฤติกรรมสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วมสามารถดำเนินการโดยการประชุมผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกิจ การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ซึ่งเป็นวิธีการที่ผสมผสานมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจการบริหารจัดการ ซึ่งผลลัพธ์คือ ทางเลือกร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น สำหรับการสร้างความเป็นหุ้นส่วน เป็นการทำงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียในการออกแบบ วางแผน และ พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ทางธุรกิจ

2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.1 ความหมาย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากร ไว้ดังนี้

วินัย ติสสงค์ และถวัลย์ มาศจรัส (2550, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 166) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้บุคลากรร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสมาชิกของบุคลาการย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากร แม้เพียงได้รับฟัง ความคิดเห็นก็ทำให้มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากรแล้ว ประการที่สอง การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นและช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกทั้งองค์กร มีเป้าหมายเดียวกันพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีทั้งการยอมรับ การสนับสนุนจะมีผล ต่อการปฏิบัติอย่างเต็มที่ และประการที่ 3 การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและทัศนคติของ รัตนา อยู่สุข (2551, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การให้บุคลากรผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคลากรและเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ ได้มีส่วนร่วม

สำหรับทัศนะของ ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 540) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่า เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของ

การรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์ (2551, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคลากรไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วม ปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่บุคลากรมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่มหรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ในส่วนของ สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ (2551, หน้า 76) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบต่อตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร ในส่วนของ ประสาน พรหมณา (2552, หน้า 68) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรไว้ว่า เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน จึงก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ผูกมัดและตกลงใจร่วมกันในการบริหาร องค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในขณะที่ นันทกิตติ แก้วกล้า (2553, หน้า 16) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงานมีความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง และกระบวนการตัดสินใจ สามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้เป็นหลักการของการบริหารงานที่ผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้ง

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (2556, หน้า 176) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมี

ส่วนร่วม คือ การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วน เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความ รับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และในส่วนของ Koontz & other (1986) กล่าวว่า การให้มีส่วนร่วมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ได้รับการ สนับสนุนที่เข้มแข็ง อันมีผลมาจากการวิจัยและทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่ตระหนักถึง ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม และการสร้างการยอมรับนับถือ Putti (1987) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมทุกกิจกรรม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิด การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ซึ่งปัจจัยสำคัญของการมีส่วนร่วมมี 4 ประการ คือ 1) เป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและความรู้สึก 2) เป็นการกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ 3) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบต่อการทำงาน และ 4) เป็นการพัฒนาการ มีส่วนร่วม ซึ่งคำนึงถึงความสมดุล การมีส่วนร่วมที่แท้จริงกับการมีส่วนร่วมมากเกินไป

Davis & Newstrom (1989) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน ที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไป เกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility) International Organization for Standardization (2008) ได้กล่าวถึงความร่วมมือของ บุคลากร คือ ความสำเร็จขององค์กรเพราะบุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์กรการที่ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวมมากที่สุด สำหรับบุคลากรต้องมีความเอาใจใส่ในงานที่ตนได้รับมอบหมายและ ต้องทำเต็มความสามารถ มีความสามัคคีในหมู่คณะ

จากทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย สรุปลงได้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การบริหารงานประกันคุณภาพภายใน โดยให้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมปรึกษาหารือและ

ระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มการวางแผน ดำเนินการ การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขในการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน

2.2 ความสำคัญ

นักวิชาการและการศึกษาได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 187) ได้เสนอแนะถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กร 2) ทราบถึงความต้องการในการพัฒนางานขององค์กร 3) เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยลดความขัดแย้งและต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ และ 5) สร้างบรรยากาศการทำงาน ในทัศนะของสนธยา พลศรี (2550, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้หลายประการดังนี้ 1) เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ เป็นสิทธิมนุษยชนที่ประชาชนมีโอกาสมามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทุกระดับ 2) สอดคล้องกับปรัชญา แนวความคิด และหลักการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน 3) เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนและท้องถิ่น 4) นำไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชน 5) ทำให้ดำเนินการพัฒนาชุมชนได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและชุมชน 6) เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคล กลุ่มและองค์กรในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ 7) เป็นการสร้างความพึงพอใจร่วมกัน มีความชอบธรรมเป็นที่ยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม ไม่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในชุมชน 8) ทำให้เกิดความรัก ห่วงแหนงรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของชุมชน 9) เป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนให้ประสบความสำเร็จ 10) ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เพราะเป็นการพัฒนาคนในชุมชน โดยคนในชุมชนและเพื่อคนในชุมชนอย่างแท้จริง รัฐบาลเป็นเพียงผู้สนับสนุนในบางส่วนนั้น

Jame (2551, หน้า 21-25) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของบุคคล ไว้ดังนี้ 1) คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการปรึกษาหารือกับสาธารณชนจะช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย และบ่อยครั้งที่การมีส่วนร่วมของบุคคลนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ๆ ที่น่าจะเป็นคำตอบที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้ 2) ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง แม้ว่าการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมจะต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจฝ่ายเดียว แต่การตัดสินใจฝ่ายเดียวที่ไม่คำนึงถึงความต้องการแท้จริงของบุคคลนั้น อาจนำมาซึ่งการ

โต้แย้งคัดค้านหรือการฟ้องร้องกัน อันทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะยาว เกิดความล่าช้า และความล้มเหลวของโครงการได้ในที่สุด 3) การสร้างฉันทามติ การมีส่วนร่วมของบุคคลจะสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันอย่างมั่นคงในระยะยาวระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่างๆ 4) การนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้บุคคล มีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และทันทีที่การตัดสินใจได้เกิดขึ้น พวกเขาก็อยากเห็นมันเกิดผลในทางปฏิบัติ และยังอาจเข้ามาช่วยกันอย่างกระตือรือร้นอีกด้วย 5) การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่เลวร้ายที่สุด เพราะการเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ เข้ามาแสดงความต้องการและข้อห่วงกังวลตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จะช่วยลดโอกาสของการโต้แย้งและการแบ่งฝ่ายที่จะเป็นปัจจัยให้เกิดการเผชิญหน้าอย่างรุนแรงได้ 6) การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม จะสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชนและเกิดความชอบธรรมโดยเฉพาะเมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่มีการโต้แย้งกัน 7) การคาดการณ์ความห่วงกังวลและทัศนคติของสาธารณชน เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้มาทำงานร่วมกับสาธารณชนในกระบวนการมีส่วนร่วม พวกเขาจะได้รับรู้ถึงความห่วงกังวล และมุมมองของสาธารณชนต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองของสาธารณชนต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้ และ 8) การพัฒนาภาคประชาสังคม ประโยชน์อย่างหนึ่งของความร่วมมือของประชาชน คือ ทำให้บุคคลมีความรู้ทั้งในส่วนของเนื้อหาโครงการและกระบวนการตัดสินใจของรัฐ รวมทั้งเป็นการฝึกอบรมผู้นำ และทำให้บุคคลได้เรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

ประสาน พรหมณา (2552, หน้า 67) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมมีความสำคัญทำให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดระดมความคิดทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งดีกว่าการคิดและตัดสินใจเพียงบุคคลคนเดียว 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น 3) การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ 4) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการตัดสินใจมีคุณภาพและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพองค์กร การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจ ความสมัครใจ สามารถตัดสินใจได้เอง

การมีส่วนร่วมจะช่วยลดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น จึงจะทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืน

2.3 แนวทางบริหารจัดการการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ไว้ดังนี้ ไพโรจน์ มินสาคร (2550, หน้า 28) ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมที่บุคคลผู้บริหารเปิดโอกาส ให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนร่วมในการปฏิบัติ ส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ ส่วนร่วมในการประเมินผล โดยรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมควรเป็นการมีส่วนร่วมแบบกลุ่มงาน หรือในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้การปฏิบัติงานแผนงาน โครงการได้รับการกลั่นกรองอย่างรอบคอบ เหมาะสม จนเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบจากทุกฝ่าย

พรชัย บัวเรือง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลตำบล อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน คือ บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีม มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในโดยให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สถานศึกษาควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน และในส่วนของ งานประกันคุณภาพการศึกษา (2558, หน้า 9) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต พบว่า แนวทางการดำเนินการโดยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานในลักษณะประสานงานที่ดี การร่วมคิด ร่วมทำและการทำงานเป็นทีม

สำหรับทัศนะของ นธี ฉิมฉวี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน คือ ควรมีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและทบทวนการ

ดำเนินการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บัทยา ต๊ะเรียน (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านน้ำซำ (วชัยชานู เคราะห์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 พบว่า แนวทาง การดำเนินการประกันคุณภาพภายในคือ สถานศึกษาควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดระบบ สารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร หน่วยงาน ชุมชน องค์กรและหน่วยงานในท้องถิ่น

นิวัฒน์ อุณหิกุล (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 27 พบว่า การดำเนินการประกัน คุณภาพภายใน คือ ควรให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการช่วยเหลือระหว่างโรงเรียนใน การประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษาอย่าง เร่งด่วน โรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนพร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีการนำผลการประกันคุณภาพภายในไปพัฒนาการเรียนการ สอน

รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและ ปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนคูเมือง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในโดยการส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา เปิดโอกาสให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วม ปรับหลักสูตรให้เข้ากับบริบทโรงเรียน จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการ ประเมินไปใช้พัฒนางาน

Woodcock (อ้างถึงในปราณี งามสุด และจำรัส ดั่งสุวรรณ, 2545, หน้า 15) ได้กล่าวว่าการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ 1) ความสมดุลในบทบาท สมาชิกจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม 2) เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในการ

รับรู้และมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงตน เหตุผล ความคิด ได้อย่างอิสระ 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจกัน จะทำให้สมาชิกรู้สึกต้องการที่จะปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง จะช่วยให้ทุกคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน และจะช่วยดึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ออกมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 6) วิธีการดำเนินการที่ดี จะทำให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมให้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อเปิดโอกาส และดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน 8) การตรวจสอบและติดตามเป็นการศึกษาทบทวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปรับปรุงขั้นตอน วิธี และกระบวนการทำงาน 9) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่จะเกิดขึ้น 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและเรียนรู้จากกลุ่มข้างเคียงที่ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นในการทำงาน

3. การนำผลการประเมินประกันคุณภาพมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

3.1 ความหมาย

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา (2553, หน้า 6) ได้กล่าวถึง การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งทำให้ทราบว่าการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วนำผลการประเมินมาดำเนินการดังนี้ 1) ถ้าผลการปฏิบัติงานที่ดีให้นำกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และ 2) ถ้าผลงานยังไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ เมื่อนำวงจรเดมिंग (P-D-C-A) มาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง กรมวิชาการ (2545, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการประเมินและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไว้ว่า การประเมินเป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา สำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนการพัฒนาเป็นการนำข้อมูลจากการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาพิจารณาเปรียบเทียบว่าเป็นไปตามเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดและหาสาเหตุตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง ความยั่งยืนของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายใน ผลการตรวจสอบคุณภาพผลประเมินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นรากฐานวางแผนพัฒนาทุกระยะหรือทุกรอบการพัฒนากระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น สถานศึกษาต้องยึดคุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเองจัดระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม วางแผนและดำเนินงานตามแผนด้วยจิตสำนึกที่ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นภาระงานปกติที่ทุกคนจะต้องรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน การดำเนินงานมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนทั้งสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) ได้ระบุไว้ว่า การประเมินและควบคุม เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนพัฒนาสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแนวที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้ ความมุ่งหมายหรือตั้งเป้าหมายตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากการสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว หากปรากฏผลที่ได้จากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ซึ่งอาจจะเริ่มต้นตั้งแต่การปรับปรุงกลยุทธ์ วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการวัดผลการปฏิบัติในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา เป็นกระบวนการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและเขตพื้นที่การศึกษาซึ่ง

สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย จุดเน้นและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลในทางที่ดีขึ้น

3.2 ความสำคัญการประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษา โดยในการประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อ 1) รายงานการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ช่วยเหลือสนับสนุนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เชื่อมั่นว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) รายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

กรมวิชาการ,(2545, หน้า 8) ดังนั้นความสำคัญของการประเมินและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามการดำเนินงานขององค์การว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษาที่วางไว้หรือไม่ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนพัฒนาสถานศึกษาว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การและกลไกในการควบคุมต่างๆ หรือไม่ 3) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์การว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและองค์การได้มีการปรับวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ 4) เพื่อให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์การ ว่าได้บรรลุเป้าหมายหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด และ5) เพื่อประโยชน์ในการตอบแทนหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำอันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ (กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา (2553, หน้า 26)

Roush & Ball (1980) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการประเมินแผนพัฒนาสถานศึกษา คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์การ 2) เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนผู้บริหารให้หาทางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) เพื่อเป็นระบบการตรวจสอบเบื้องต้นที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าสมมติฐานของการประเมินแผนพัฒนาสถานศึกษานั้นผิดพลาดหรือสภาพแวดล้อมขององค์การได้มีการเปลี่ยนแปลง

3.3 แนวทางบริหารจัดการ การนำผลการประเมินประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงและพัฒนา

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวทางบริหารจัดการเกี่ยวกับการนำผลการประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ไว้ดังนี้ กรมวิขา (2545, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวทางการบริหารการประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ไว้ดังนี้ 1) การประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษานั้นจะต้องให้บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหารและครูร่วมกัน ในกระบวนการ โดยเน้นความเป็นผู้นำ การให้โอกาสทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมทำงาน ทักษะในการจัดการ การกำหนดเป้าหมาย สร้างทีม กำหนดงานและมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนในสถานศึกษาและชุมชน 2) การประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษา โดยในการบริหารการประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีการชี้แจงแนวทางดำเนินงาน/ วิธีการประเมินและการพัฒนาภายในให้บุคลากรทุกคนรู้และเข้าใจ ชี้แจงวัตถุประสงค์และขอบข่าย/ สาระสำคัญของการประเมินและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา (2553, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการนำผลจากการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีที่มีการระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนถึงเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้หรือไม่โรงเรียนจัดทำคู่มือและปฏิทินการวัดผลของโรงเรียนให้เป็นระบบเพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันในรอบปีการศึกษาต่อไป ส่วนขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีการนำผลการประเมินไปใช้นั้นสถานศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ศึกษาผลการประเมินหรือข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยวิเคราะห์ปัญหาและสภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งหาสาเหตุและแนวทางการพัฒนาเพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายใต้ผลการประเมินของสถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3) จัดทำและดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียน 4) นิเทศ กำกับ ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามแผนที่จัดทำไว้ และ 5) ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในกรณีที่ผลการประเมินผ่านหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดก็ให้ตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อให้เกิด

การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นและกรณีที่ผลการประเมินไม่ผ่านหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดก็นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข โดยเริ่มต้นตามวงจรการพัฒนาคุณภาพใหม่ต่อไป ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา (2553, หน้า 43) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการบริหารการนำผลการประเมินการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมาปรับปรุงและพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรของ สถานศึกษาทุกฝ่ายต้องได้ร่วมมือกันทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลด้านคุณภาพด้วย การสนทนา พูดคุย อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลในด้านต่างๆ และ ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยในการเพิ่มสมรรถนะการทำงานของ บุคลากรให้สูงขึ้นอีกด้วย ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งสามารถนำข้อมูลที่ ค้นพบที่ได้จากผลการประเมินไปสู่การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

การสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเพื่อให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในการ วางแผนปรับปรุงและพัฒนาอย่างรอบด้านและสร้างวัฒนธรรมการสืบเสาะแสวงหาความรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีความตระหนัก รับรู้และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานร่วมกัน ในส่วนของการจัดทำรายงานประจำปีของ สถานศึกษาได้สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้ ดังนี้ ผลการดำเนินงานในภาพรวม เช่น ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมทั้งที่เป็นผลสำเร็จและไม่เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ระบุจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ชุมชนและ แหล่งเรียนรู้ เพื่อกำหนดในแผนพัฒนาสถานศึกษาในปีต่อไป พร้อมทั้งความต้องการและ การช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ การบริหาร จัดการและอื่นๆ

ฐานะ สายวาริรัตน์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการ ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สำนักงานสังกัดพื้นที่การศึกษามุขมนตรี เขต 12 พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน คือโรงเรียนมีการนำผลการประกันคุณภาพ ในไปพัฒนาการเรียน การสอน และโรงเรียนควรได้รับการช่วยเหลือเกี่ยวกับการ ดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและ ในทัศนะของ รัตตินันท์ ทวีสุขเสถียร (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหา การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนคูเมือง สังกัดสำนักงาน

เขต พื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยการส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ปรับหลักสูตรให้เข้ากับบริบทโรงเรียน จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยการ Swot Analysis นำผลที่ได้มากำหนดแผนยุทธศาสตร์ จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพภายใน การเก็บรวบรวม ข้อมูลที่มีความหลากหลาย มีประสิทธิภาพ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางาน และส่วนของ กฤษฎา พลสิม (2559, หน้า 279- 280) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในด้านการบริหารการประเมินและการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา คือ การตรวจสอบประเมินและรายงานผลการดำเนินการ การ รายงานความก้าวหน้าและ การนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ปรับปรุง และพัฒนาและเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

Sanders (1995, pp. 168-172) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในแบ่งออกเป็น 11 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบอบุญประกอบของโรงเรียน 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการใช้ผลการประเมิน 3) การสร้างความร่วมมือในการทำงานในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง 4) การกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละองค์ประกอบ 5) การรวบรวมข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด 6) การประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อกิจกรรมการดำเนินงานผลิต 7) การประมวลผลข้อมูล 8) การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล 9) การให้ข้อมูลป้อนกลับ 10) การทำ รายงานสรุปผลการประเมิน และ 11) การใช้ผลการประเมินในการพัฒนาโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 30) ได้กล่าวถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา ด้วยการนำผลการประเมินภายในของสถานศึกษาจากการประเมินตนเองหรือจากหน่วยงานต้นสังกัดไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างคุ้มค่า โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แบ่งปันความรู้ตลอดเวลา จนเกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ อย่างหลากหลายจนได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับ

องค์กรอื่นๆ มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สถานศึกษาจัดทำโดยเน้นระบบคุณภาพ มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กิตตินันท์ ชุมวัน (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินงานตามระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า แนวทางการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในที่สำคัญ คือ ควรมีการนำข้อมูล ผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบ มาประมวลผลรายงานความก้าวหน้า เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริมพัฒนา และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการกำหนดมาตรฐานที่มุ่งเน้นผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

4. การพัฒนาครูและบุคลากร

4.1 ความหมาย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาครู และบุคลากรหลายท่าน เช่น จักร อินทรจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 42) กล่าวว่า การพัฒนาครูและบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยน ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิ์ ชุมศรี (2555, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ของบุคลากรให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน Cunnigham & Cordeiro (2003, p. 301) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใดๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทในปัจจุบันหรือบทบาท ในอนาคต การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากรและการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรม อย่างใหม่ พัฒนาความสามารถ แนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูป โรงเรียน ขยายขอบเขตของความสนใจ เตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งและให้ประโยชน์ อื่นๆ อีกมากมายและในทัศนะของ Ubben Hughes & Norris (2001, p. 191) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรทางวิชาชีพเป็นกระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเจตคติให้กับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจใน การปฏิบัติงาน

จากทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาครูและบุคลากร เป็นกระบวนการเสริมสร้างและการปรับเปลี่ยน การดำเนินงานของครูและบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน

4.2 ความสำคัญ

ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและชาติ บ้านเมืองทั้งนี้เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่จนบุคคลเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติ บ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพอย่างที่สุด จึงเป็นงานที่ นักวิชาการศึกษา/ผู้นิเทศและหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป การพัฒนาครูก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้ (การพัฒนา ศักยภาพครู, 2560, ออนไลน์) 1) การพัฒนาครู ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของ ครูทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น 2) การพัฒนาครู ช่วยทำให้เกิด การประหยัดเวลาและลดความสูญเสียเปล่าทางวิชาการเพราะครูที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นครู ที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำสิ่งใดผิดพลาดง่ายๆ สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพ ทำการสอนนักเรียนได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ ส่วนนักเรียนก็มี ความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) การพัฒนาครู ช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานใน หน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ๆ และครูที่ย้าย ไปทำการสอน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่ 4) การพัฒนาครู ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในสายงานต่างๆ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและ อย่างต่อเนื่องจะมีความเข้าใจงาน การสอนและงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี 5) การพัฒนาครู ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน กล่าว คือ ทำให้ ครูทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่มีสถานภาพดีขึ้น และ 6) การ พัฒนาครู ช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู (2560, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาครูก่อให้เกิดผลดีหลายประการ ดังนี้ 1) การสร้างเสริม ศักยภาพครูช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครูทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน

มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น 2) การสร้างเสริมศักยภาพครูช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่าทางวิชาการเพราะครูที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นครูที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำสิ่งใดผิดพลาดต่างๆ สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการสอนนักเรียนได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ส่วนนักเรียนก็มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) การสร้างเสริมศักยภาพครูช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ๆ และครูที่ย้ายไปทำการสอนที่ทำงานแห่งใหม่ 4) การสร้างเสริมศักยภาพครูช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในสายงานต่างๆ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและอย่างต่อเนื่องจะมีความเข้าใจงานการสอนและงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี 5) การพัฒนาครูช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานกล่าวคือ ทำให้ครูทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่มีสถานภาพดีขึ้น 6) การพัฒนาครูช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ (เข้าถึงได้จาก

<http://www.kruinter.com/file/10> ตุลาคม 2560)

4.3 แนวทางบริหารจัดการการพัฒนาครูและบุคลากร

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้ ประสิทธิ์ ปริดาศักดิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับด้านบุคลากร คือ ควรจัดประชุมบุคลากรเชิงปฏิบัติการ ศิริยศ เหลี่ยมสิงขร (2547, บทคัดย่อ) ได้เสนอว่า แนวทางดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากร คือ การทำงานเป็นทีม การศึกษาคูณและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้เกิดความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจในเทคนิคแนวทางการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร เป็นการสร้างความพร้อมในการดำเนินงานการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ณัฐมนวรรณ ศิริสุขชัยวุฒิ (2552, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง แนวทางการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรคือ การฝึกอบรมอบรมครู ผู้บริหารและบุคคลทางการศึกษาเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินการประกันคุณภาพและ ประสิทธิ์ ชุมศรี (2555, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มี 10 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมบุคลากรที่ทำหน้าที่

นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขั้นตอน
 ที่ 2 การกำหนดประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลระบบ
 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์
 และความคิดเห็น เพื่อคัดเลือกปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ปัญหา
 ขั้นตอนที่ 4 สร้างความรู้และตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ สกัดความรู้ที่อยู่ภายใน
 ขั้นตอนที่ 5 สร้างผลงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบหรือนวัตกรรมที่จะแก้ปัญหา
 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ขั้นตอนที่ 6 เสนอผลงานร่วมกันให้ข้อเสนอแนะและ
 ปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ ขั้นตอนที่ 7 นำผลงานที่เป็นนวัตกรรมไป
 ปฏิบัติในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 8 ประเมินผลงานและสรุปผลงาน สรุปผลการเรียนรู้
 สรุปนิยามการเรียนรู้ จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 9 ประเมินค่านิยมที่มี
 ต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ ขั้นตอนที่ 10 เผยแพร่
 ผลงาน

พรชัย บัวเรือง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและแนว
 ทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลตำบลอรุณ
 ประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนต้อง
 ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน
 สถานศึกษาควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยการสร้างความตระหนักถึง
 คุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ
 การประกันคุณภาพภายในโดยให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สถานศึกษาควรมีการเตรียม
 ความพร้อมของบุคลากรให้เห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน วสันต์ ปานทอง
 (2556, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การดูตัวอย่าง
 โดยการฝังตัว การศึกษาจากคู่มือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตนเองให้มีหลัก
 วิชา หลักคิด หลักปฏิบัติการพัฒนาตนเองโดยแสวงหาความรู้รอบด้านแล้วสรุปข้อเท็จจริง
 การศึกษาความสำเร็จของผู้ร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ การจัดการความรู้การเป็นที่
 ปรีกษา การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นกัลยาณมิตร รู้ทุกข์รู้สุข กิจกรรมการคุยกับ
 เพื่อนครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การเสวนาเป็นเนืองนิตย์สร้างกลุ่มที่หลากหลาย
 ขยายสู่ชุมชน และกิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 สำหรับทัศนะของวาสนา คำห้วยหาญ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการ
 ดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากร คือ 1) จัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน 2) แต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ในงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน 3) มีการกระจายอำนาจการบริหาร 4) ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ วีรชัย จิวะชาติ (2560, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน 2) การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การพัฒนาต้องมุ่งเน้นลักษณะ Site Based Development หรือ School Based Development (SBD) 4) การพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล 5) การพัฒนาต้องสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การพัฒนาต้องดำเนินการในรูปของเครือข่ายกระจายทั่วประเทศ 7) การพัฒนาต้องสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 8) การพัฒนาต้องกระทำอย่างทั่วถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกระบบการศึกษาธิการ

5. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

5.1 ความหมาย

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของข้อมูลสารสนเทศ ไว้ดังนี้ พิเศษฐ์ วายูวรรณะ, (2550, หน้า 27 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, (2541, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศไว้ว่า ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ยอมรับกันว่าเป็นจริงที่ใช้เป็นพื้นฐานการคำนวณ การวัดและการประเมินผล หรือบางสิ่งบางอย่างที่รู้หรือสรุปและเป็นที่ยอมรับกันว่ารู้ เป็นจริงที่ได้มาจากการสรุปอย่างมีเหตุผล ส่วนสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่นำมาประมวลผลเพื่อให้เป็นตัวแทนที่มีความหมายซึ่งกรมิวิชาการ (2545, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศไว้ว่า ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ อาจแสดงเป็นตัวเลข ตัวหนังสือ หรือสัญลักษณ์ ข้อเท็จจริงเหล่านี้ล้วนมาจากการเก็บรวบรวมโดยไม่ผ่านกระบวนการประมวลผล หรือการวิเคราะห์จัดกระทำ จึงทำให้ส่วนมากไม่มีความหมายสมบูรณ์พอที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ส่วนสารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ จนอยู่ในรูปแบบที่มีความหมาย สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือนำไปใช้ในเรื่องต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์

พจนานุกรม (2556, หน้า 23 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ , 2545, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศ คือ ข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งอาจแสดงเป็นตัวเลข ตัวหนังสือ หรือสัญลักษณ์ ข้อเท็จจริงเหล่านี้เป็นสิ่งที่ถูกรวบรวมที่ยังไม่ผ่านขั้นตอนการประมวลผลหรือการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้ยังไม่สมบูรณ์ ถูกต้อง ถือว่าเป็นข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ จนอยู่ในรูปแบบที่มีความหมายสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจหรือนำไปใช้ในเรื่องต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ไพโรจน์ ชลาวัณย์ (2552, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่เป็นอยู่เองแล้วตามปกติและได้รับการตรวจพบและบันทึกหรือเก็บรวบรวมไว้ใช้ประโยชน์ หากข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์เหล่านั้นไม่มีผู้ใดได้พบได้มี การบันทึกรวบรวมไว้ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตามความเป็นข้อมูลก็ไม่เกิดขึ้นและส่วนสารสนเทศ คือ สภาพของข้อมูลที่ถูกนำเสนอหรือเปิดเผยเพื่อใช้ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง สารสนเทศจึงเป็นข้อมูลที่ถูกจัดกระทำแล้วและมักจะอยู่ในรูปของการบันทึกในวัสดุต่างๆ ด้วยรูปแบบและวิธีการต่างๆ มากมาย เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกันและมาผสมผสานกันได้

ความหมายของข้อมูลสารสนเทศ (2560, ออนไลน์)

<http://comedu.nSTRU.ac.th/> ได้กล่าวถึงความหมายของข้อมูลสารสนเทศ คือ ข้อมูล (Data or Raw Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ (Fact) ที่เกิดขึ้น ที่มีอยู่ในโลก ใช้แทนด้วยตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ที่ยังไม่มีการปรุงแต่งหรือประมวลใดๆ ถ้าเห็นคำว่าข้อมูลในทางคอมพิวเตอร์ จะหมายถึงข้อเท็จจริงที่มีการรวบรวมไว้และมีความหมายในตัวเอง ส่วนสารสนเทศ (Information) การนำเสนอข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ มาผ่านกระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ หรือหมายถึง ข้อมูลที่ได้ถูกกระทำให้มีความสัมพันธ์หรือมีความหมายนำไปใช้ประโยชน์ได้ และระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของระบบข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ปรากฏให้เห็นเป็นประจักษ์สามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า ทั้งที่สามารถนับได้และนับไม่ได้ มีคุณลักษณะเป็นวัตถุดิบของ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น และต้องเป็นสิ่งมีความหมายในตัวมันเองซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของรูปภาพ แสง สี เสียง และรส นอกจากนี้ข้อเท็จจริงอาจจะอยู่ในรูปของคุณสมบัติเป็นน้ำหนัก แรงแผ่นดินไหว และอุณหภูมิ และจำนวน ซึ่งสามารถ

แทนค่าด้วยตัวเลข ตัวอักษรข้อความก็ได้ อย่างไรก็ตามข้อมูลที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มีหลายระดับตั้งแต่ข้อมูลเบื้องต้นหรือข้อมูลดิบจนถึงข้อมูลสารสนเทศ สารสนเทศ (informational) สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองโดยการจำแนกแจกแจง จัดหมวดหมู่ การคำนวณและประมวลผลแล้ว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปได้ อย่างไรก็ตามสารสนเทศที่ประกอบด้วยเนื้อหาสาระพื้นฐานทั่วไปอาจกลายเป็นข้อมูลสำหรับงานสารสนเทศขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนก็ได้ ข้อมูลดังกล่าวจึงเรียกว่า ข้อมูลสารสนเทศ (Informational Data) ดังนั้นการตีความในความหมายของสารสนเทศจึงมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละงานว่ามีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ อย่างกว้างขวางหรือซับซ้อนมากน้อยเพียงใด หากมีความซับซ้อนมากสารสนเทศเบื้องต้นก็จะกลายเป็นข้อมูลสารสนเทศของงานสารสนเทศขนาดใหญ่หรือสารสนเทศขั้นสูงต่อไปตามลำดับ (เข้าถึงได้จาก <http://gangza-yui02.blogspot.com/> 12 ตุลาคม 2560.)

จากนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ คือ การนำข้อมูลในส่วนต่างๆ ที่ได้มาแล้วนำไปสู่การประมวลผลหรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ แล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นสารสนเทศสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้

5.2 ความสำคัญ

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมุ่งสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการจัดทำแผนดังกล่าว ใช้ข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของท้องถิ่น เช่น ที่ตั้งของสถานศึกษา สภาพของผู้เรียน เป็นต้น ดังนั้นการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษา มี 4 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลเป็นข้อมูลข้อเท็จจริงต่างๆ ภายในสถานศึกษาและในบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบสารสนเทศ 2) การจัดเก็บข้อมูล เป็นการรวบรวมและจัดเก็บรักษาข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่หรือได้มาอย่างมีระบบ สะดวกต่อการนำมาประมวลผลหรือนำมาใช้ประโยชน์และสามารถแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันได้ง่าย 3) การประมวลผลหรือการวิเคราะห์ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลจัดกระทำข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลเหมาะสมต่อการนำไปใช้ 4) สารสนเทศเป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์แล้วเป็นผลผลิตของระบบที่จะนำไปใช้

ประโยชน์ต่อไป กรมวิชาการ (2545, หน้า 9) ได้ให้ความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ชัดเจนและจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการจัดทำแผนดังกล่าวต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศ พื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของท้องถิ่น เช่น ที่ตั้งของสถานศึกษา ความต้องการ ของชุมชน และสภาพของผู้เรียน เป็นต้น เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนเพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานตามหลักสูตร และเมื่อสถานศึกษาดำเนินการตามแผนแล้วจะต้อง มีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลและสารสนเทศ เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน และสารสนเทศจากผลของการดำเนินการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษาจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่มีระบบสารสนเทศที่ สมบูรณ์ ครบถ้วนและมีความเป็นปัจจุบันที่สุด สามารถเรียกใช้ได้สะดวก รวดเร็ว มีความ แม่นยำ เทียบตรงตามความต้องการขององค์กรจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ เพราะสารสนเทศจะช่วย ในการวางแผน การดำเนินการที่ประกอบการตัดสินใจ และยังนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและทางเลือก ใหม่ๆ ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

5.3 แนวทางบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวทางการบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศ ไว้ดังนี้ พิเศษฐ์ วายูวรรณะ (2550, หน้า 29 อ้างถึงใน กรมวิชาการ, 2544, หน้า 20) ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ดังนี้ 1) การแต่งตั้ง คณะทำงาน ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดเก็บข้อมูลและ สารสนเทศให้สะดวกแก่การนำไปใช้ รวมทั้งกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูล จิตต์วิมล คล้ายสุบรรณ (2556, หน้า 73) ได้ให้แนวทางการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ 1) การชี้แจงระบบการบริหารงาน 2) ระบุสารสนเทศที่ต้องการ 3) การกำหนดหน้าที่ บุคลากร 4) การจัดทำฐานข้อมูล 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พิจารณาความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูล และ6) การกำกับติดตามเป็นระยะและใน ส่วน ของกรมวิชาการ (2549, หน้า 39) ได้เสนอแนวทางการจัดระบบสารสนเทศในสถานศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้โดยจำแนกเป็นระบบย่อยๆ ดังนี้ 1) ระบบสารสนเทศ

พื้นฐานของสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพรวมของสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของชุมชนสภาพการบริหารจัดการตามโครงสร้างและภารกิจ เช่น ปฏิทินปฏิบัติของสถานศึกษา เป็นต้น 2) ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน เป็นระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนทั้งหมด สารสนเทศส่วนนี้เกิดจากผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน ผลงานของเรียน เป็นต้น 3) ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ เป็นการจักระบบสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียน การสอน การวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรและการเรียน การสอน และบรรยากาศการเรียน การสอน เป็นต้น 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ สารสนเทศประเภทนี้ต้องมีการประมวลผลรวม มีการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างถูกต้องและทันสมัย 5) ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน เป็นการนำข้อมูลและสารสนเทศมาสรุปเป็นภาพรวมที่เข้าใจง่าย กระชับรัด ระบุผลสำเร็จตามสภาพและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น เพื่อรายงานแก่ผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ประสิทธิ์ ปริดาศักดิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย พบว่า แนวทางแก้ไขระบบสารสนเทศ คือ การจักระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ควรจัดเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์และสามารถเรียกใช้งานได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับ พงษ์นภา หุนมาตรา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1 พบว่า แนวทางการดำเนินการแก้ไขการจักระบบข้อมูลสารสนเทศ คือ ให้มีการจัดอบรมและส่งครูไปเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาสารสนเทศ บุญศิลาปี อาษาสนา (2550, หน้า 98-104) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการโรงเรียนบ้านคำแมด กิ่งอำเภอช้างสูง จังหวัดขอนแก่น พบว่า แนวทางการแก้ไขระบบสารสนเทศ คือ ควรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการกำหนดโครงการการอบรมบุคคลในการใช้สื่อและเทคโนโลยี ส่วนทัศนะของ ธนุ วงษ์จินดา (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า แนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับประกันคุณภาพภายในด้านการจักระบบบริหารและสารสนเทศ คือ การส่งเสริม

การจัดการ ระบบบริหารและสารสนเทศให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบันเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ และปัทมา ต๊ะเรียน (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาของโรงเรียนบ้านน้ำซำ (วชัยชนานุเคราะห์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 1 พบว่า แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพภายในด้านการ จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร หน่วยงาน ชุมชน องค์กรและหน่วยงานในท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 30)

ได้เสนอแนวทางการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ไว้ดังนี้ 1) จัดโครงสร้างหรือระบบการ บริหารของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษา 2) กำหนดผู้รับผิดชอบและจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการเข้าถึงและการให้บริการหรือการเชื่อมโยงเครือข่ายกับ หน่วยงานต้นสังกัด และ3) การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและ การพัฒนาการเรียนการสอน 4) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้าน การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีข้อมูล สารสนเทศให้มีหน้าที่จัดทำข้อมูลตามระบบการใช้ โปรแกรมข้อมูลสารสนเทศให้ได้เข้ารับการอบรมในโปรแกรมต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัด จัดขึ้น บุคลากรในด้านนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความตั้งใจในการปฏิบัติ หน้าที่ 5) จัดให้มีระบบติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินการ กรอกข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 6) ให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา ให้ได้รับการอบรมพัฒนาทักษะด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศใน ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 7) มีบทบาทในการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล สารสนเทศที่ทางสถานศึกษาได้จัดทำขึ้นก่อนนำไปใช้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อภาพพจน์ของ สถานศึกษา และ 8) สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีความรู้และสามารถสืบค้น ข้อมูลสารสนเทศที่ทางสถานศึกษาจัดทำขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยมีการจัดทำห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ไว้ให้บริการและให้ผู้ที่ทำหน้าที่จัดทำข้อมูลสารสนเทศในด้านต่างๆ เป็นผู้ ชี้แนะขั้นตอนการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ

จากการศึกษาความเห็นนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้สรุป แนวทางการบริหารงานประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผลโดยจำแนกแนวทางการ บริหารไว้ 5 แนวทางรายละเอียดดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 สรุปแนวทางการบริหารงานการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล

แนวทาง	ความหมาย	แนวทางแก้ไข
1. การส่งเสริม การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เป็น วิธีการหรือกระบวนการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กร ด้วยการพบปะพูดคุยกันใน การร่วมกันตัดสินใจผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ให้คำปรึกษา โดยมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อสร้าง ความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความ รับผิดชอบร่วมกัน	1. ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน การประกันคุณภาพภายในโดยสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ด้วยการพบปะพูดคุยในการทำงาน ร่วมกัน 2. การกระตุ้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการ ตัดสินใจร่วมกัน 3. การจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. การสร้างความตระหนัก ความศรัทธาและ ความเชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การส่งเสริม การมีส่วนร่วมของ บุคลากร	เป็นการส่งเสริมในการมีส่วนร่วมการ ตัดสินใจ การปฏิบัติและ การประเมินผล การทำงานเป็นทีม การประสานงานและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มบุคคล	1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการ ประกันคุณภาพในการตัดสินใจ การปฏิบัติการ การประเมินผล 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประสานงานที่ ดี 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างสัมพันธ์ อันดีระหว่างกลุ่ม

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวทาง	ความหมาย	แนวทางแก้ไข
3. การนำผล การประเมิน การประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน มาปรับปรุงแก้ไขและ	เป็นกระบวนการประเมินตนเองอย่าง เป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดย ความร่วมมือของบุคลากรใน สถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและเขต พื้นที่การศึกษาซึ่งสะท้อนให้เห็น	1. ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร ทุกฝ่าย ร่วมกันในการวางแผน ปรับปรุงอย่าง เป็นระบบแบบต่อเนื่อง 2. การพัฒนาบุคลากรทุกคนรู้และเข้าใจการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พัฒนา	เป้าหมาย จุดเน้นและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลในทางที่ดีขึ้น	3. การพัฒนาผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของบุคลากรโดยใช้วงจรโตมมิ่ง (PDCA) อย่างต่อเนื่อง 4. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการปรับปรุงแก้ไขผลการประเมินคุณภาพภายใน
4. การพัฒนาครูและบุคลากร	เป็นกระบวนการเสริมสร้างและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของครูและบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน	1. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2. การศึกษาดูงานด้านการประกันคุณภาพภายใน 3. การปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมในการทำงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4. การส่งเสริมการแสวงหาความรู้รอบด้านจากการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง
5. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	เป็นการนำข้อมูลในส่วนต่าง ๆ ที่ได้มาแล้วนำไปสู่การประมวลผลหรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่าง ๆ แล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นสารสนเทศสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้	1. มีผู้รับผิดชอบการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ 2. การส่งเสริมการจัดการระบบบริหารสารสนเทศของบุคลากร

3. กลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะสถาบันที่จัดการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและต้องทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธาสถานศึกษา ซึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานประกันคุณภาพภายใน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญใน

การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเอาผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนและชุมชนร่วม แสดงความคิดเห็น ลงมติในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการประกันคุณภาพ ภายในเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงตามความต้องการของชุมชนและสถานศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดกับนักเรียนและประเทศชาติต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอ รายละเอียด ตามลำดับของกลยุทธ์การบริหารงานประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย ความหมายของกลยุทธ์ ความสำคัญของกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานประกันคุณภาพภายใน

3.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 3) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ขององค์กร พสุ เตชะรินทร์ (2546, หน้า 44) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือ แนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า ให้กับลูกค้า เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์ ส่วนทัศนะของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 1) สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กร ภาครัฐบาล กำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของ แผนงานที่รัฐบาลกำหนด ไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน และทัศนะของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547, หน้า 1) "กลยุทธ์" หรือ Strategy" ใน ภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้รู้แปลเป็นไทยว่ากลยุทธ์" หรือ "กลยุทธ์" หมายถึง การมุ่งเน้นหรือ ทุ่มเทพทรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถ นำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 140) ได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็น เรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะ สั้น และระยะยาว รวมทั้งการประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้ง หน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ วิเศษฐ์ ฤทธิ์บำรุง (2553, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า กล

ยุทธ์เป็นเทคนิค วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีขึ้นกว่าเดิม เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่าวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมาย เพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อวยชัย วัฒนา (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์ มีความมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2554 หน้า 79) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการ

เฉลย คงปริพันธ์ (2555, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงาน ทิศทางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนใดๆ ที่จัดขึ้นหรือการกระทำใดๆ ที่ดำเนินการไปแล้วมีผลช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับ วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (2559, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์(Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า "Stratos" (กองทัพ) + "Agein" (นำหน้า) หมายความว่า "การนำทางให้องค์กรโดยรวม" ซึ่งมีนัยครอบคลุมจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ "อะไร" ให้สำเร็จ และทำ "อย่างไร" กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ ดังนี้ Alfred Chandler (1965) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

Samuel Paul (1983, p. 57) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวที่เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งหน่วยงานภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน และ William (1984) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์การที่วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลัก Certo & Peter (1991, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกระบวนการกระทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้บรรลุ เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และ Henry (1991, p. 136) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ James B. Quinn (1994, p. 143) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักขององค์การ นโยบายและการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ"

Schermerhorn (2002, p. 203) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงถึง "การคาดการณ์ที่ดีที่สุด" (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและ Michael et al. (2002, p. 8) "กลยุทธ์" เป็น "ชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น" จะเห็นได้ว่าคำนิยามของคำว่า "กลยุทธ์" นี้มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กรในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จำทำให้บรรลุเป้าหมาย

จากทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการในการปฏิบัติที่สำคัญที่มีการวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2547, หน้า 15, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์หรือกลยุทธ์ที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) กลยุทธ์หรือกลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควรนั่นคือกลยุทธ์ที่ดีจะต้องไม่อยู่ในลักษณะที่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจนทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ กลยุทธ์ที่กว้างและไม่มีจุดเน้นย่อมจะทำให้กลยุทธ์เลื่อนลอยโดยไร้ขอบเขตความหมายที่แจ่มชัดซึ่งทำให้ไม่อาจใช้เป็นเครื่องชี้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายได้ 2) กลยุทธ์หรือกลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ นั่นคือการต้องไม่ปล่อยให้ขาดแนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่างๆ จะประสานสามารถช่วยการทำงานให้รวมไปในทิศทางเดียวร่วมกันการขาดการประสานจะทำให้เกิดปัญหาต่อฝ่ายต่าง ๆ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายเช่นฝ่ายแนะนำปรึกษาอาจทำงานไปในทางที่ฝ่ายปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มอาจทำงานไปคนละทิศทางในทำนอง “ต่างคนต่างพาย” ซึ่งย่อมทำให้ทิศทางร่วมของทั้งกิจการต้องขาดหายไปที่สุดในที่สุด 3) กลยุทธ์หรือกลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั่นคือกลยุทธ์จะต้องทันสมัยกับเหตุการณ์โดยมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้กล่าวคือนอกจากจะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์กันตลอดเวลา

ปัญญา แก้วกีฎ (2550, หน้า 29) ได้กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสมสอดคล้องได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับและทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมโดยสรุปกลยุทธ์ที่ดีนั้น ควรมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างมีความสอดคล้องเข้ากันได้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึง

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กร ไว้ดังนี้ 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งชั้น สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือองค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรโดยรวมนำทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเห็นถึงแนวทางที่สำคัญขององค์กรจะต้องปฏิบัติทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแรงประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมติดตามผล และ5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะที่สามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าหรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่งชั้น

พัชรา มั่งชม (2540, หน้า 36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และ5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

สุพานี สฤษฏีวานิช (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางใด การดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่งประสบความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าและมีประสิทธิผล คือ การบริหารงานขององค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุม ติดตามผล

จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 48) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า 1) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร และ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจขององค์กรและตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร สมยศ นาวิกาน (2548, หน้า 24) ได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารกลยุทธ์แล้วองค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) กลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น กลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) กลยุทธ์ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่ไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัด และทางเลือกที่เป็นไปได้

พรธรรณิภา ปรัชญา (2554, ออนไลน์) กล่าวว่า กลยุทธ์มีหลายระดับ หากเป็นของรัฐบาลจะกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของ

รัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เรียกว่า "National Policy Indicator" หรือ "Impact Indicator" ในระดับรัฐบาล สำหรับกลยุทธ์ระดับกระทรวง จะกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เรียกว่า "Ministerial Policy Indicator" หรือ "Impact Indicator" ในระดับกระทรวง ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ภาษาอังกฤษเรียกว่า Vision ผนวก กับความรู้ เรื่อง Futurism (อนาคตนิยม) ซึ่งใช้วิชาสถิติมาคำนวณภาพอนาคตโดยเชื่อว่า สิ่งที่กำหนดในอนาคตคือสิ่งที่กำหนดในปัจจุบัน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดอนาคต ซึ่งภาคธุรกิจเอกชนเป็นผู้นำมาใช้ก่อน โดยพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตจะเกิดจากเงื่อนไขข้างหน้าที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Mission Analysis) ภารกิจ คืออะไร อยู่ที่ไหน จะทำกิจกรรมพิเศษอะไร
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต พบว่า ฐานหลักของการเปลี่ยนแปลงคือ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการวิเคราะห์สภาพองค์กร จะทำให้ทราบจุดอ่อน/ จุดแข็ง/ โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การมององค์กรให้ลึกซึ้ง มองกว้าง มองไกล และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพกว้างที่เป็นไปได้และมีความ เป็นไปได้สูง และ3) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ดังนั้น ความสำเร็จของกลยุทธ์มีดังนี้ 1) เป็นการกำหนดกรอบหรือทิศทางการทำงานขององค์กรให้ชัดเจน โดยการเขียนวัตถุประสงค์ของ องค์กรไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม 2) ช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับทิศทาง การดำเนินงานได้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) สร้างความพร้อมให้กับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีการวิเคราะห์และประเมิน ปัจจัยต่างๆภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพด้านการแข่งขันให้กับองค์กร เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน 5) ช่วยให้การทำงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์และการควบคุม

ตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน และ6) ทำให้องค์กรมีมุมมองการบริหารอย่างครอบคลุม เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการบริหาร องค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (กลยุทธ์, 2560, ออนไลน์)

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้เช่น Thompson and Sreickland (1999, p. 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญสิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ
- 2) ทำให้ผู้จัดการมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
- 3) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนจัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ
- 4) ช่วยให้การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกันจะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว
- 5) เพื่อช่วยให้เกิดการจัดกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นข้อได้เปรียบของการลงมือก่อนหรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาวที่กว่าเสมอ Bryson (1995, p. 56) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญ ดังนี้

- 1) สามารถตรวจสอบสภาวะและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- 2) สามารถสำรวจปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
- 3) ทำให้แสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองพันธกิจ (Missions) ขององค์กร และ เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจ (Mandates) ได้สำเร็จ
- 4) ใช้ในการกำหนดกรอบประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic issues) ที่องค์กรต้องแก้ไขหรือทำให้สำเร็จ และ5) ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ไขหรือตอบสนองต่อประเด็นทางกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและภารกิจขององค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบ และ ทบทวนการจัดองค์กร และอื่นๆ

Pearce and Robinson (2000, pp. 9–10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรมในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศ

เวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้น ความสำคัญของกลยุทธ์ตามที่นักวิชาการต่างๆ เสนอไว้อาจสรุปได้ดังนี้ 1) เป็นการกำหนดกรอบหรือทิศทางการทำงานขององค์กรให้ชัดเจน โดยการเขียนวัตถุประสงค์ของ องค์กรไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม 2) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวและปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับทิศทาง การดำเนินงานได้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) สร้างความพร้อมให้กับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีการวิเคราะห์และประเมิน ปัจจัยต่างๆภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพด้านการแข่งขันให้กับองค์กร เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน 5) ช่วยให้การทำงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน และ6) ทำให้องค์กรมีมุมมองการบริหารอย่างครอบคลุม เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

3.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญตามที่นักวิชาการหลายท่านนำเสนอไว้ มีดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และพันธกิจ 2) แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยนอก การกำหนด กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ และได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

นภดล พูลสวัสดิ์ (2551, หน้า 29) ได้กล่าวว่า กระบวนการกลยุทธ์ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1.1 การศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทของสถานศึกษาดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกลถามมากที่สุด คือ สถานศึกษาของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางแผนไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ

กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะการติดตาม ประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ได้กำหนดไว้จะตอบคำถามที่ว่าเราจะวัด ความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 31) ได้เสนอกระบวนการกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะ ใด มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดต่อองค์กรได้ อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและ ความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรเป็นการตอบคำถาม ที่สำคัญ คือปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะ บรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวของ องค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด เป็นการตอบคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่า ทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ

การนำเอา ข้อมูล และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้ง การประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เป็นการตอบ คำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้ อย่างไร (How do we get there?) สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึง ตลอดเวลา ได้แก่ การที่กลยุทธ์เป็นสิ่งไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วพันธ กิจและวัตถุประสงค์พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปี

โดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่กลยุทธ์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่ง que ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำอะไรหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์องค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร และ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 4) การควบคุมและประเมินผลทัศนะของ มะลิ โพทรัพย์เนรมิต และชลธิรา ซึ่งจิตติวิสุทธิ (2554, หน้า 5) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดเป้าประสงค์ 4) การวิเคราะห์สถานการณ์ 5) การวิเคราะห์หาตำแหน่งกลยุทธ์ 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 8) การตรวจทานแผนกลยุทธ์ 9) การกำหนดกิจกรรม และ 10) การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ

สมิทร สุวรรณ (2554, หน้า 45) ได้ศึกษาแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์จะดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์องค์กร เพื่อดูว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด สิ่งใดที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้องค์กรอยู่กับที่หรือถอยหลังและสิ่งใดที่สนับสนุนให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ที่นิยมใช้กันคือ การวิเคราะห์ SWOT ดังนี้ 1.1 วิเคราะห์

ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) ซึ่งเป็นลักษณะ องค์ประกอบ หรือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีเหนือกว่าองค์กรอื่น เช่น จุดแข็งด้านความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคล ฯลฯ และจุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weakness) ซึ่งเป็นลักษณะ องค์ประกอบ หรือสิ่งที่องค์กรทำได้ด้อยกว่าองค์กรอื่น เช่น อาคารสถานที่คับแคบไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ใช้บริการที่มีมาก เป็นต้น 1.2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีหากสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ก็จะได้ถือว่าเป็นโอกาส เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้หอสมุดสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการสารสนเทศออนไลน์ได้ดียิ่งขึ้น, หอสมุดเป็นองค์กรของรัฐที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของประชาชนจึงมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก เป็นต้น หากสภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้องค์กรเสียหายหรือกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในทางลบก็จะถือว่าเป็นอุปสรรค เช่น ถูกตัดลดงบประมาณ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศสูงขึ้นทำให้ราคาสื่อการศึกษาที่จัดซื้อจากต่างประเทศสูงขึ้นทำให้จัดซื้อได้ในปริมาณที่ลดลง เป็นต้น

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงภาพหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลหรืออยากจะเป็นในอนาคต ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ประสบความสำเร็จ และเป้าหมาย (Goals) คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุความสำเร็จ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ กลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหารขององค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมกับองค์กรที่สุดภายใต้ข้อจำกัดหรือข้อได้เปรียบขององค์กรในแต่ละกลยุทธ์จะต้องระบุแนวทางหรือมาตรการ ในการดำเนินการไว้ด้วยถึงแม้ว่าแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่างๆ จะกำหนดโดยผู้บริหารแต่การขับเคลื่อนและดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วม ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำความเข้าใจและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่างๆที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุผล ดังนั้นจากแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์จึงสรุปแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติ ตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) นั้นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องถูกกำหนด

ขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การอันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558, หน้า 4) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการควบคุมและการปฏิบัติตามกลยุทธ์

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ เช่น ทักษะของ Peterson (1980, p. 88) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ (5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 6) การควบคุมกลยุทธ์ ในทัศนะของ Quinn, Mintzberg & James (1988, Unpaged อ้างถึงในนภดล พูลสวัสดิ์, 2551, หน้า 29) กล่าวว่า กระบวนการกลยุทธ์ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ทักษะของ Certo and Peter (1991.) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไข ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ทั้งในระยะเวลาที่ผ่านมาและในอนาคต การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) คือ พิจารณาจาก ภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นเหตุผลที่จะได้รับการมีองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ไป

ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการและผลสำเร็จขององค์กร Henry (1991) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการ เช่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการทัศนะของ Massen & Van (1992, p. 77) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน คือ การสำรวจสภาพแวดล้อม การจัดวาง ทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมิน

สำหรับทัศนะของ Dess & Miller (1993, p. 1) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ 1) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์ Swot Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) จากสภาวะแวดล้อมภายใน โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาวะแวดล้อมภายนอก 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุและสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนา การปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ด้วยการประสมประสาน (Integration) คือ การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผน การพัฒนาสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

Mintzberg (1994, pp. 23–32) ได้กล่าวถึงหลัก 5Ps ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ คือ (Strategy is a Plan = P1) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต 2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาอันสะท้อนให้เห็นการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย 3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a Position = P3) เป็นการเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งกิจกรรมในการแข่งขัน ดังนั้นผลผลิตต้องเหมาะสมกับความต้องการ 4) กลยุทธ์ คือ ทักษะ (Strategy is a Pattern = P4) เป็นการเน้นความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร และ กลยุทธ์ คือ วิธีการเดินหมาก (Strategy is a Pattern = P5) เป็นความหมายเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงอุปายหรือยุทธวิธีในการเดินหมาก เดินเกมเพื่อเอาชนะ

David (1997, p. 5) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) และในส่วนทัศนะของ Kotler & Murphy (1997, pp. 470–489) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ทรัพยากร การตั้งเป้าประสงค์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร การออกแบบแนวปฏิบัติ และการควบคุมทัศนะของ James (1998) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็นแผน ประกอบด้วย เป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายและการดำเนินการต่างๆ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ ส่วนทัศนะของ Thompson & Strickland (1999, pp. 3–4) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กรบอกรับของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะทำให้เป็นไปและแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อให้การปฏิบัติงาน

เป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดและ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นขึ้นใหม่

ในความคิดเห็นของ Pearce and Robinson (2000, p. 3) กล่าวไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผนซึ่งออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานหลัก 9 อย่าง ดังนี้ การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจขององค์กรการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัทเพื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินขององค์กรโดยการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือกและต้องสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์แม่บท พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี และกลยุทธ์ระยะสั้น นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและการประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ และทัศนะของ Wheelen & Hunger (2002, p. 3) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการของกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผน ระยะยาว 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

จากความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานประกันคุณภาพภายในของ
นักวิชาการทั้ง 20 ราย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อหาความถี่และจัดลำดับ
ความสำคัญ โดยรวมข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันจึงทำให้ได้
องค์ประกอบของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ดังปรากฏในตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การประกันคุณภาพภายใน

องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การประกันคุณภาพภายใน	นักวิชาการ/ นักการศึกษา																						
	1. นภดล พูลสวัสดิ์ (2551)	2. ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551)	3. พงษ์ธร ลิงทัฬหี (2551)	4. สุพานี สถายุ์วานิช (2553)	5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553)	6. วิภัติเวทย์ สารานุกรมเสรี (2554)	7. มะลิ โพธิ์บุรินทร์ (2554)	8. สมิตร สุวรรณ (2554)	9. สุชาติ ชาติดำรงเวช (2558)	10. Certo & Peter (1991)	11. Henry (1991)	12. Massen & Van (1992)	13. Dess & Miller (1993)	14. Mintzberg (1994)	15. David (1997)	16. Kotler & Murphy (1997)	17. James (1998)	18. Thompson & Strickland (1999)	19. Pearce & Robinson (2000)	20. Wheelen & Hunger (2002)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผลการสังเคราะห์
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	-	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	√	√	16	80	2
2. กำหนดทิศทาง	-	√	√	-	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√	√	-	15	75	3
3. การกำหนดและการจัดทำแผนกลยุทธ์	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	√	17	85	1
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	√	√	√	√	√	-	√	-	√	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√	√	16	80	2
5. การติดตามควบคุมประเมินผล	-	√	√	√	-	√	√	-	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	16	80	2

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การประกันคุณภาพภายใน โดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 8 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป จึงได้ องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานกลยุทธ์การประกันคุณภาพภายในได้ 5 องค์ประกอบตามลำดับ ได้แก่

1. การกำหนดและการจัดทำแผนกลยุทธ์ ความถี่เท่ากับ 17 หรือร้อยละ 85
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความถี่เท่ากับ 16 หรือร้อยละ 80
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ความถี่เท่ากับ 16 หรือร้อยละ 80
4. การติดตามควบคุมประเมินผล ความถี่เท่ากับ 16 หรือร้อยละ 80
5. กำหนดทิศทาง ความถี่เท่ากับ 15 หรือร้อยละ 75

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้จัดองค์ประกอบที่มีความหมายที่ใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน คือ การกำหนดและการจัดทำแผนกลยุทธ์กับการกำหนดทิศทาง ให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น การจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนั้นจึงได้องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานกลยุทธ์การประกันคุณภาพภายในได้ 4 กลยุทธ์ ตามลำดับดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 4) การติดตาม ควบคุมและประเมินผล โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

1.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT มีความหมาย ดังนี้ (Armstrong, 1996)

S : Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W : Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O : Opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้

T : Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการ

ดำเนินงานขององค์การ

1.2 หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสถานการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จึงเรียกได้ว่าเป็นการรู้เรา รู้จักสภาพแวดล้อมรู้เขา ชัดเจนและการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร ธุรกิจและจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

1.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ รวมทั้งการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย จุดแข็งขององค์กร (S : Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและ จุดอ่อนขององค์กร (W :

Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่มีอยู่ภายในมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์

ความสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน งบประมาณ และสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา อัตราการรู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชากร ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี คือ กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

1.3.2.1 โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

1.3.2.2 อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-thearts) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใด ที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

1.3.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

1.3.3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และมองหาโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

1.3.3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

1.3.3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะมองหาโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

1.3.3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะต้องประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้ทราบโดยใช้เทคนิค PEST Analysis หรือ STEP Analysis ดังนี้

1. การเมือง (Political Component: P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์

และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มผู้ที่มีอิทธิพล/เครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (Economic Component : E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค ระดับจุลภาค หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง และสภาวะทางสังคม

3. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component: S) เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร และระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม การลงทุนภาคเอกชน เป็นต้น

4. เทคโนโลยี (Technologies Component : T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ McKinsey 7S Model (Waterman) ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกจะเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากในองค์กรขาดความพร้อมการดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ (Waterman) คือ

1. ระบบ (System) เป็นการตัดสินใจ การกระทำภายในข้อกำหนด และการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจคืออะไร และผู้รับบริการคือใคร

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบ ระเบียบให้กับบุคลากรต่างๆ ตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ เช่น จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักขององค์กร และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุและบทบาทให้กับบุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหา กลไกที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงานคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการ หรือการควบคุมกลยุทธ์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กรและวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff) เป็นทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด ความชาญฉลาดพิเศษ

6. สไตล์ (Style) เป็นสไตล์ของความเป็นผู้นำ ของคณะผู้บริหารองค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดติดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กร

1.4 ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

1.4.1 การวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริงๆ เป็นสาเหตุหลักๆ ของปัญหาที่แท้จริง คือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กร/ ชุมชน บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายได้จริง

1.4.2 การกำหนดปัจจัยต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน (W) จุดแข็ง (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจและชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมาเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกันก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

1.4.3 ข้อดีและข้อเสียของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มีดังนี้ 1) ข้อดีของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) คือ มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนให้ความสะดวกเป็นอย่างมาก สำหรับผู้ที่นำ SWOT มาใช้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการริเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ เป็นต้น และ 2) ข้อเสียของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) คือ โอกาสการผิดพลาดเกิดจากคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้อง ทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่าเหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

1.5 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการ

ดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวาง

การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

จากนักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้เทคนิค SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรว่า จุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและยังสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้อีกว่ามีแนวโน้มในการเอื้อโอกาสหรือเป็นอุปสรรคจะทำให้เห็นสภาพปัจจุบันว่าหน่วยงานอยู่ในสภาพใดต้องการการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอย่างไรที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1 การกำหนดกลยุทธ์

ข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงาน กรณีขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีประเภทของกิจการมากกว่าหนึ่งประเภทจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยจำแนกให้เป็นกลยุทธ์ของแต่ละแผนงาน ส่วนกรณีองค์กรขนาดเล็กที่มีประเภทของกิจการเดียวไม่ต้องกำหนดกลยุทธ์โดยแยกประเภทแผนงาน และข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงานมีทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ดังนี้ (Wright, 1992, pp. 69-79)

2.1.1. กลยุทธ์ระดับนโยบาย

กลยุทธ์ระดับนโยบายพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง คือ ลักษณะของบริการผู้ได้รับผลประโยชน์ห้วงเวลา (Paul, 1983, pp. 60-66) ดังนี้ 1) ลักษณะของบริการ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับลักษณะหรือชนิดของบริการใดให้ชัดเจน 2) ผู้ได้รับผลประโยชน์ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มใดชัดเจน เช่น ลูกค้า ผู้บริโภคราย และผู้บริโภคราย และ 3) ห้วงเวลา โดยระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้ในช่วงเวลาใด เช่น ภายใน 3 ปี หรือภายใน 5 ปี เป็นต้น

2.1.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลผลิต คือ ความต้องการได้รับบริการจากองค์กร ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้ ทรัพยากรสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง (Paul, 1983, pp. 66–71) ดังนี้ 1) ความต้องการได้รับบริการจากองค์กรโดยต้องระบุว่า กลยุทธ์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อตอบสนองผู้รับบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของประชนที่มีต่อหน่วยงาน คุณภาพของบุคลากรต่อจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น 2) ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อผลิตหรือจัดหาบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น กำลังการผลิตที่ทำได้จริง คุณภาพขององค์กรที่ควบคุมได้ และ 3) ทรัพยากรสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนทรัพยากรในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น หน่วยงานหลัก การดำเนินกิจกรรมด้านการผลิตและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดหาวัตถุดิบและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่พัฒนาศักยภาพบุคลากรและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่ประสานและงบประมาณที่สนับสนุน เป็นต้น

David (1992, pp. 69–79) ได้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับขององค์กรมี 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของการกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือการบริการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการ สำหรับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการตลาด และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนใน

กระบวนการผลิต (Channel Relationships) และ5) การตอบโต้ของผู้แข่งขัน (Competitive Retaliation) กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาจากที่คู่แข่งทำการตอบโต้

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 71) ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ของเป็นขั้นตอนที่โรงเรียนเลือกวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นโอกาสและ อุปสรรค โดยมีกรอบเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนอง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โรงเรียนจะต้องเลือกกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือพัฒนาจุด แข็งของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนโดยใช้โอกาส ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค โดยการเลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ด้วย การสร้างกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องเลือกหรือ ค้นหาวิธีการที่มีความเหมาะสมภายใต้ เงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์ของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผล การดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ ครอบคลุมผลการทำงานระดับผลกระทบ (Impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการ ในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการทำงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง 4 กลุ่ม คือ นักเรียน ครู โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ ครอบคลุมผลการทำงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการ ในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติกลยุทธ์ระดับแผนงาน โรงเรียนจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการ (Project) ของโรงเรียนภายใต้แผนงานใดแผนงาน หนึ่ง
3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ ครอบคลุมผลการทำงานระดับผลผลิต (Output) ที่มีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน โรงเรียนนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์

ในโรงเรียน จึงต้องสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและ กลยุทธ์ ระดับแผนงาน เมื่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นการให้ความสำคัญต่อผลผลิต ผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

Fiddler (2002, pp. 85 – 86) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์นั้นเพื่อให้องค์กรได้ทราบสภาพปัจจุบันของตนเองเพื่อตัดสินใจเลือกทิศทางในอนาคต จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ค่อนข้างซับซ้อนเป็นรูปแบบของกระบวนการปฏิสัมพันธ์และการย้าทำแต่มีประโยชน์หลายอย่าง คือ เป็นกระบวนการที่มีความคิดรวบยอด เป็นการจับภาพลักษณะของขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการที่สมบูรณ์ เป็นการเน้นทางก้าวหน้าและเป็นการสื่อสารกับผู้อื่น และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร ธุรกิจ โดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารองค์กรจะต้อง กำหนด เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ ด้วยซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับด้วยกัน

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปในทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยงานขององค์กรอย่างไร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ต่ำลงมา โดยจะเป็นกลยุทธ์ที่ มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit (SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนก หน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้ระบุปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการ ด้วยกัน คือ <http://www.tpa.or.th/writer/> [ออนไลน์]

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่างจากองค์กรอื่น องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคไหน

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process or System) ทักษะและความสามารถ (Skills and Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

ชร สุนทรายุทธ (2554, หน้า 220-223) ได้กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์หลังจากการกำหนดกลยุทธ์เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว เป็นขั้นที่ต้องมาประเมินสถานการณ์โดยรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคมาวิเคราะห์เพื่อจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า “กลยุทธ์” ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ หากเลือกผิดพลาดก็หมายถึงองค์กรประสบกับความล้มเหลว การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคเพื่อประเมินว่าสิ่งใดที่มีผลกระทบทางบวก

หรือเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร หากเป็นลบหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร ข้อพึงระวังคือ 1) พลังและแนวโน้ม 2) ผู้ควบคุมทรัพยากรหลัก 3) คู่แข่งหรือพันธกิจที่เป็นจริงและมีศักยภาพที่มีผลต่อการแข่งขันหรือร่วมมือและความได้เปรียบในการแข่งขันและร่วมมือต่อองค์กร ส่วนการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นเรื่องภายในองค์กรควรประเมินทั้งในส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมทั้งปัจจัยนำเข้ากลยุทธ์ในปัจจุบัน กระบวนการทำงาน และผลปฏิบัติหรือปัจจัยผลผลิต ส่วนมากองค์กรจะมักให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน โครงสร้างกายภาพ และมักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้าที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ปรัชญา ค่านิยมแกน ความสามารถในการแข่งขันหรือแม่แต่วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์หากเป็นองค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารจัดการกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (Thompson & Stricklund, 1992)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางในการดำเนินงานภายในภาพรวมขององค์กร มี 3 ทาง คือ
 - 1) การขยายตัว (Growth) 2) การคงตัว (Stability) และ 3) การหดตัว (Retrenchment)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ประเภทนี้นิยมใช้ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านทุนต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Porter, 1980)
3. กลยุทธ์ระดับที่องค์กร (Functional Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร

กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ [ออนไลน์] www.km.moc.go.th/ ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันของ องค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นโดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit – SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน เป็นต้น

2.2 ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ มี 4 ประการ ดังนี้

2.2.1 การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจจะต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุนและแหล่งเงินกู้ทั้งแหล่งเดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตจำกัด

2.2.2 เจตคติต่อความเสี่ยง (Attitude toward Risks) กลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง

2.2.4 ชีตความสามารถขององค์กร (Organization Capability) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่เพียงพอและบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มากำหนดแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ คุ่มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับแผนงานและระดับโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้ กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ องค์กรจะต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมโดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายที่สำคัญเหล่านี้มีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ จากความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะพบว่า มีประเด็นที่สำคัญอันจะนำไปสู่แนวคิดและหลักการของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) การปรับปรุง

กิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ 4) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

การถ่ายทอดการรับรู้ ความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันที่มีต่อกระบวนการลงไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจากประเด็นสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นจึงนำไปสู่หลักการและแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) การแปลงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะมีความเป็นนามธรรมสูงมากหากผู้บริหารไม่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งไม่สามารถแปลงกลยุทธ์หรือแนวทางในการไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมก็จะไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้มีความหมายในทางปฏิบัติ Kaplan & Norton (2004) ได้ นำเสนอไว้ในหนังสือ “The Strategy-focus Organization (2000) ให้ใช้ Balanced Scorecard เป็นหลักในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้มีความหมายในทางปฏิบัติ โดย Kaplan & Norton (2004) ได้เสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรใดจะประสบความสำเร็จสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ได้ องค์กรนั้นควรจะมีการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จใน 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป้าหมายความสำเร็จทั้ง 4 ด้านจะเป็นเป้าหมายที่เป็นเหตุและผลกันในเชิงปรัชญาทางธุรกิจ โดยองค์กรส่วนใหญ่จะมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายเป็นจุดมุ่งหมายทางการเงิน

2) การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ (Gap Analysis) ในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอาจไม่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทเดิมที่องค์กรเป็นอยู่จึงมีความจำเป็นในการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในด้านต่างๆ ในปัจจุบันเทียบกับศักยภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้ การวิเคราะห์ศักยภาพจำเป็นต้องการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ผู้บริหารควรใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรจะอาศัยเค้าโครงร่างของ 7S's of Mckinsey ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่มีความครอบคลุมอย่างพอเพียงในการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ สำหรับการวิเคราะห์ ช่องว่างทางกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงศักยภาพเพื่อช่วยให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ในการวิเคราะห์

อาจจะใช้เวลาสั้นหรือยาวนานก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาและขนาดของช่องว่าง ถ้าองค์กรสามารถปรับศักยภาพได้องค์กรก็จะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้แต่ถ้าช่องว่างของศักยภาพนั้นกว้างมากและไม่สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรมาได้เพียงพอเพียงที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรสามารถปรับศักยภาพให้มีความสอดคล้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติได้ในการวิเคราะห์ช่องว่างและปรับปรุงศักยภาพเพื่อการบริหารกลยุทธ์นั้นจะรวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างทางกายภาพ ระบบการทำงานต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดสรร งบประมาณที่เหมาะสมและจำเป็นด้วย

3) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน เนื่องด้วยแผนกลยุทธ์มีความเป็นนามธรรมสูงมาก การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการจึงเป็นการแปลงความเป็นนามธรรมของแผนกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการนั้นจำเป็นต้องแปลงให้ครบถ้วนใน ทุกเป้าหมายสำคัญทุกระดับขององค์กร และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงจะเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นผู้บริหารควรจะใช้เทคนิคของ Balanced Scorecard หรือใช้ Specific Aligning Structure Model ในการกำหนดมุมมองหรือเป้าหมายความสำเร็จในด้านต่างๆ จากนั้นจะใช้กลยุทธ์เข้าไปจับในแต่ละมุมมองว่าสิ่งที่ต้องการบรรลุหรือวัตถุประสงค์ของมุมมองในแต่ละด้านคืออะไร และแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่สิ่งที่ต้องทำ (Initiative) แล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ

4) การถ่ายทอดการรับรู้และการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันที่มีต่อกลยุทธ์ให้กับ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกระดับในการสร้างการรับรู้ในเรื่องของกลยุทธ์ให้กับบุคลากรและผู้บริหารทุกคน ไม่ใช่เรื่องง่าย แม้ว่าเราจะมีแผนยุทธศาสตร์มีแผนปฏิบัติการซึ่งอาจจะมีขนาดตั้งแต่ 50-100 หน้า แต่ความหนาของแผน ความซับซ้อนของภาษาอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติซึ่งอาจจะรวมถึงผู้บริหารด้วย ดังนั้นการสร้างความรู้ ในกลยุทธ์อาจจะต้องสร้างด้วยรูปภาพแทนดังที่มีคำกล่าวที่ว่า “รูปภาพสามารถแทนคำพูดได้นับพันคำ (A Picture Tells a Thousand Words)” Kaplan & Norton (2004) จึงเสนอให้ใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพเพียง 1 หน้าในการบอกเล่าความสัมพันธ์ของสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (Objective) ในเชิงความเชื่อมโยงเหตุและผลซึ่งจะเป็นสิ่งที่ดูง่ายและสร้างความรู้ได้ดีกว่าคำพูดมากมาย สำหรับการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันนั้นผู้บริหารสามารถกำหนดให้เป็นสมรรถนะ

หลัก (Core Competency) หรือ สมรรถนะในเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) ให้กับผู้บริหารหรือ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้รับรู้สมรรถนะที่จำเป็นของตนเองที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ โดยสมรรถนะเหล่านี้จะถูกประเมินเพื่อเป็นการสร้างความมุ่งมั่นและผูกพันให้เกิดกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกคน

3.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ Kaplan and Norton (2004) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “The Strategy-focused Organization” ว่า ความสามารถในการดำเนินการให้ได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญยิ่งกว่าคุณภาพ ของตัวแผนกลยุทธ์เอง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดค่าของการบริหารจัดการ จากผลการสำรวจในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 พบว่า มีกลยุทธ์ที่ได้รับการกำหนดขึ้นมาเป็นอย่างดีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 10 เท่านั้นที่ถูกนำไปถือปฏิบัติอย่างได้ผล หลังจากนั้นในปี ค.ศ.1999 มีบทความที่ตีพิมพ์ในนิตยสารฟอร์จูนที่กล่าวถึงความล้มเหลวประการหนึ่งของ ซี.อี.โอ ก็คือ การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์อย่างมากจนทำให้เกิดความเชื่อผิดๆ ที่ว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้นจะเป็นเพียงสิ่งเดียวที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้จากบทความนี้ได้สรุปผลออกมาว่าสาเหตุของความ ล้มเหลวขององค์กร หรือของ ซี.อี.โอ นั้นไม่ได้มีปัญหามาจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี แต่เป็นวิธีการนำไปปฏิบัติต่างหากที่เป็นตัวปัญหาที่แท้จริงและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมีความสำคัญมากกว่าการมีเพียง วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ที่ดีเท่านั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นกระบวนการที่มีโอกาสล้มเหลวมากที่สุด ในทุกกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณากระบวนการทั้งสี่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะพบว่า มีกระบวนการหลักๆ ที่มีความสำคัญอยู่ 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งสองกระบวนการนี้มีความสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 4

มีความยากลำบากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานต่างๆ ขององค์กรจะประสบกับความล้มเหลวและค่อยๆ หดความหมายไป ก็เป็นผลมาจากการดำเนินกลยุทธ์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะมีความรู้ความเข้าใจและมีความชัดเจนในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพราะสิ่งที่ผู้บริหารเรียนรู้ มาทั้งในประสบการณ์ทางการเรียน และประสบการณ์ทางการทำงานจะเป็นการศึกษาในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีการสอนโดยตรงอย่างชัดเจนทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติ ในขณะที่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีการสอนในชั้นเรียนน้อยมากผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัย การบูรณาการความรู้ทางการบริหารหลายอย่างที่มีการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบแยกส่วน เช่น การบริหารการตลาด การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรทางการแพทย์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งในการเรียนการสอนในชั้นเรียนผู้บริหารจะถูกสอนให้มีความรู้ ในสิ่งเหล่านี้ เป็นส่วนๆ จำเป็นต้องอาศัยทักษะความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารในการบูรณาการศาสตร์เหล่านี้เข้ามา ร่วมกันเพื่อช่วยให้สามารถผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในทางปฏิบัติได้ ความสามารถในการบูรณาการเหล่านี้ เป็นทักษะความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารซึ่ง ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ในห้องเรียน

3.2 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549)

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) คือขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกรวมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน หนึ่งในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 ในความเป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคู่ไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at all Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors—CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) หากมีการระบุจุดมุ่งหมายปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็จะมีความสะดวกยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

3. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ในแวดวงการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-oriented Management or P-criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง เช่นโครงการฝึกอบรมวิธีการใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการใช้ Internet” จะมี ตัวชี้วัดทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น (Input KPI) ได้แก่ การกำหนด บุคลากร งบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม ขั้นตอนที่ 2 ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือ กระบวนการทำงาน (Process KPI) ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรมได้ติดต่อวิทยากรติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่เข้ารับการอบรม เป็นต้น ขั้นตอนที่ 3 ตัวชี้วัดผลผลิต (Output KPI) ได้แก่ จำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม ขั้นตอนที่ 4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ได้แก่ จำนวนผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 1 คือ ตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 2 คือ ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ ตัวชี้วัด ในขั้นตอนที่ 3 คือ ตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 4 คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน

ดังนั้นจึงทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นปัญหาและเป็นจุดที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ถ้าผู้บริหารขาดทักษะในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จได้น้อยลงไปอีก 2-3 ประการ เช่น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มักจะมีธรรมเนียมปฏิบัติที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบเมื่อทำแผนกลยุทธ์เสร็จแล้วจะส่งต่อให้ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้ปฏิบัติงานนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นการแบ่งแยกกระบวนการกันเด็ดขาด ทำให้กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ได้รับการรับรู้หรือมีพันธะผูกพันในฐานะเจ้าของกระบวนการ

โดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะมีผลให้โอกาสประสบความสำเร็จจะมีน้อยลงไปมาก อันที่จริงแล้วการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่พึ่งพากัน เป็นองค์ประกอบของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบบบูรณาการที่จำเป็นต้องมองไปพร้อมๆ กันและเป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะใช้เวลามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์ อาจจะใช้เวลาเป็นสัปดาห์หรืออาจจะเป็นเวลาไม่กี่เดือน

ในขณะที่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะใช้เวลาที่ยาวนานมากกว่าการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบเวลาที่ยาวนานจะสร้างความยุ่งยากให้แก่ผู้บริหารในการตีกรอบงานและควบคุมกระบวนการทำงาน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับคนและการบริหารคนมากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประเด็นนี้ถือเป็นประเด็นที่สำคัญในการนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ความท้าทายที่เกี่ยวข้องในประเด็นนี้ของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็คือ การสื่อสารถ่ายทอดความเป็นรูปธรรมไปสู่องค์กรทั้งในทางตรงและการสื่อสารข้ามระหว่างสายงาน การสร้างความมีส่วนร่วมในการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละระดับแต่ละแผนกแต่ละกลุ่มงานแต่ละคณะกรรมการที่เป็นหน่วยงานคร่อมสายงาน รวมทั้งการสร้างระบบการจูงใจที่เป็นธรรมที่สามารถสนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นความยากของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรก็มีความสำคัญอย่างมาก เช่นเดียวกับภาคธุรกิจอื่น และจัดได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งยวดเช่นเดียวกัน เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเราจะพบแต่เพียงการวางแผนกลยุทธ์ โดยองค์กรไม่มีกระบวนการใดๆ ในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

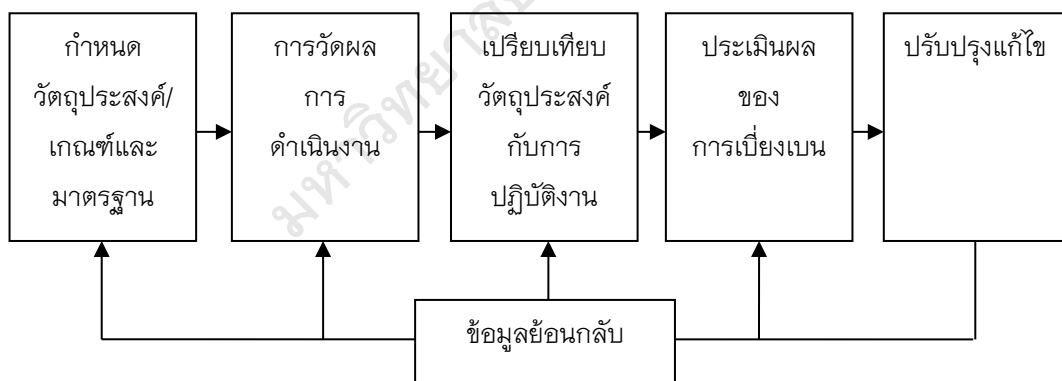
4. การติดตาม ควบคุมและประเมินผล

การติดตาม ควบคุมและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์การที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบที่ได้จากการปฏิบัติจริง (Actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ (Desired performance) ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว หากปรากฏผลที่ได้จากการดำเนินงานจริง

ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารก็จะต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งอาจจะ เป็นตั้งแต่การปรับกลยุทธ์องค์การ วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผล การปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.1 หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ระบบการควบคุมองค์การไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือการควบคุมกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 2-3 ส่วน องค์ประกอบเหล่านี้ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานจริง การประเมินเหตุผล ของความเบี่ยงเบน และการแก้ไขถ้ามีความจำเป็น ระบบการควบคุมจะกำหนดปฏิกิริยา ย้อนกลับหรือการแก้ไขในตัวเองเพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปฏิกิริยาย้อนกลับนี้จะ ช่วยให้อำนาจข้อมูลเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าความก้าวหน้านั้นเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งจะบรรลุ วัตถุประสงค์ ระบบการควบคุมทั้งหมดจะประกอบไปด้วยการควบคุมมาตรฐาน การวัด ความก้าวหน้าเป็นระยะ การเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การชี้ประเด็นปัญหาและ การแก้ไข นำไปสู่การปรับหรือกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 4 หลักการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุมกลยุทธ์

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549)

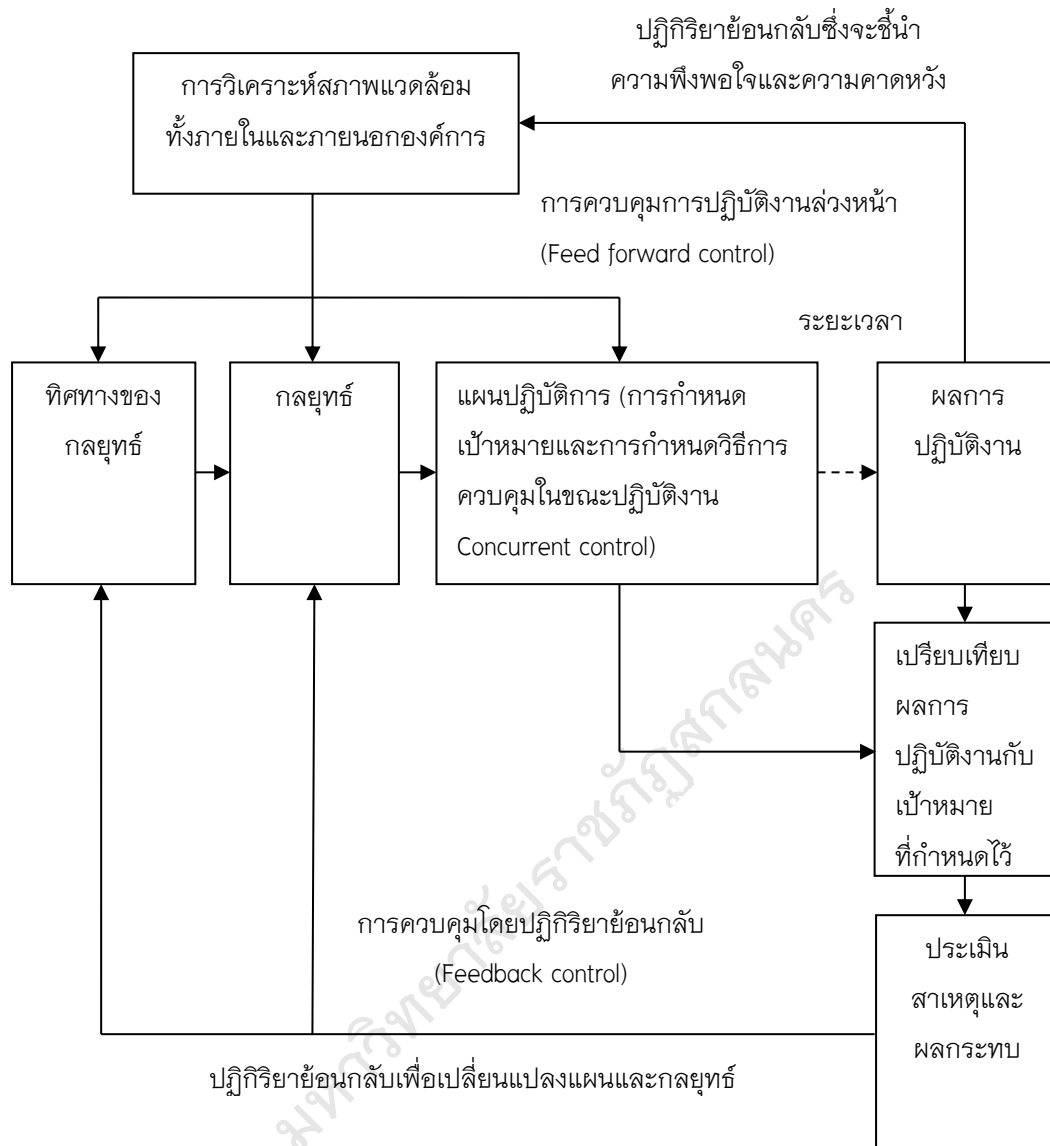
4.2 ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์

ในการการควบคุมและกำกับกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามการดำเนินงานขององค์การ ว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือไม่ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ และกลไกในการควบคุมต่างๆ หรือไม่ 3) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์การ ว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์การได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ 4) เพื่อให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์การ ว่าได้บรรลุเป้าหมายหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด และ 5) เพื่อประโยชน์ในการตอบแทนหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำ อันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนทัศนะของ Roush & Ball (1980) ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ที่ไม่สามารถจะประเมินได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ จะถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีประโยชน์อันใดเลย” การควบคุมกลยุทธ์เป็นความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งพอๆ กับความจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ ในการควบคุมกำกับกลยุทธ์มีความจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นระบบที่ชัดเจนภายในองค์การด้วยเหตุผลหลายประการคือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์การ 2) เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนผู้บริหารให้หาทางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) เพื่อเป็นระบบการตรวจสอบเบื้องต้นที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าสมมติฐานของกลยุทธ์นั้น ผิดพลาด หรือสภาพแวดล้อมขององค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงไป และ 4) เพื่อใช้เป็นวิธีการเข้าแทรกแซงสำหรับการบริหารในการแก้ไขกลยุทธ์ที่ไม่ได้ผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

4.3 รูปแบบการควบคุมกำกับกลยุทธ์

การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและควบคุม (Controlling) ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญต่อการวางแผน การปรับองค์การและภาวะผู้นำมากกว่า แต่ปัจจุบัน กระแสนิยมในด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เริ่มได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลายในประเทศซีกโลกตะวันตก ภายหลังจากการเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในประเทศไทยกระแสความนิยมในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การได้เริ่มแพร่หลายภายในประเทศทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ ในภาครัฐนั้นสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้

กำหนดวิธีการบริหารงานราชการแนวใหม่ โดยอาศัยหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) โดยมีการวัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการปฏิบัติงาน และเป็นกลไกสำคัญของระบบบริหาร ในการควบคุมและกำกับกลยุทธ์จะมีรูปแบบในการกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสามารถขององค์การ และเมื่อเกิดมีความผิดปกติก็จะดำเนินการแก้ไข การวัดผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ ดังนั้น ประเภทของการควบคุมกำกับกลยุทธ์จึงหมายถึงประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การนั่นเอง การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถจัดแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ 3 ประเภท คือ การควบคุมเบื้องต้นหรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Feedforward Control) การควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน (Concurrent Control) และการควบคุมโดยอาศัยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback Control) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 5 ประเภทของกระบวนการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, หน้า 76

อ้างถึงใน Harrison and John, 2002)

4.4 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้เพื่อการประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบ การประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินการตามระบบดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ ว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมได้ในทุกสถานการณ์ 2) ระบบการตรวจสอบและประเมินผลควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแท้จริง และ 3) การค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยากสามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

กระบวนการในการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feed Forward Control และ Concurrent Control จะเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ซับซ้อน จะมีลักษณะเป็นเพียงการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เท่านั้น แต่สำหรับการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feedback Control จะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน (Determine what to Measure) ผู้บริหารจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถประเมินหรือวัดอย่างชัดเจน จากที่มีการกล่าวไว้ในข้างต้นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในขององค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การและสามารถกำหนดสถานะความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้ รวมทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ในกระบวนการเหล่านี้จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นส่วนที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน สามารถเปรียบเทียบ และสามารถวัดได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ได้จาก

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์การได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ขององค์การ เพื่อนำมากำหนดเป็นสิ่งที่วัดหรือประเมินได้

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน (Establish Standard or Targets of Performance) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าองค์การมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-leadership Strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพต่างๆ ในการกำหนดมาตรฐานและการกำหนดสิ่งที่จะต้องวัดนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การต่างๆ

3. การวัดหรือการประเมิน (Measure actual performance) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการ เพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุม นอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ใช้บริการ ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนทั่วไป เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด (Compare Actual Performance with the Standard) หากผลการดำเนินงานขององค์การที่วัดได้สูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดก็จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดกระบวนการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ แต่หากว่าผลการดำเนินงานขององค์การสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มาก ผู้บริหารควรพิจารณาว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องเพียงใด และหากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใด ซึ่งอาจกระทำได้โดยการทบทวนแผน ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข

5. การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข (Take Corrective Action)

ในการที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด องค์การจำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

1) พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินว่าเป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสม 2) พิจารณากระบวนการต่างๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อประเมินความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และ 3) พิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัดในการดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์จะสามารถทำได้

สรุปได้ว่า กระบวนการติดตาม ควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีดังนี้ การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน การวัดหรือการประเมิน การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานการประกันคุณภาพภายใน มีรายละเอียดดังนี้

พิเชษฐ์ วายูวรรณะ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษา การผดุงระบบการประกันคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา ด้านความสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

จันทร เพชรบูรณ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 พบว่า 1) สภาพปัญหา และความต้องการ สถานศึกษาดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นงานที่ต้องดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ระบุไว้อย่าง ชัดเจน ปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาผู้บริหารและครูให้เห็นความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายใน ตามมาตรฐานการศึกษามากที่สุด 2) กลยุทธ์การพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้เทคนิค SWOT Analysis มี 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและ ภาระงานที่รับผิดชอบ (2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการประกันคุณภาพภายในโดยใช้ เทคโนโลยี (3) เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (4) ปรับวิธีการทำงานโดยเชื่อมโยงงานประจำกับงานประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (5) ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (6) ส่งเสริมการติดตาม ประเมินผลปัจจัย และกระบวนการ ดำเนินการระบบประกันคุณภาพภายใน และ(7) พัฒนางานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมองค์กร และ3) ผลการประเมิน ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในระดับมาก มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

พิภพ เสวกรวรรณ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา กลยุทธ์ การบริหารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 พบว่า ด้านการวางแผน สถานศึกษามีการให้ความรู้ ความเข้าใจการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษากับผู้ที่มี ส่วนร่วมเกี่ยวข้องโดยการประชุมเชิงปฏิบัติและการแจกเอกสารให้ศึกษา ด้านการนำ แผนพัฒนาไปปฏิบัติ สถานศึกษามีการชี้แจงทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ ปฏิบัติตามแผน ด้านการติดตาม การวัดและประเมินผล และทบทวนแผนพัฒนา สถานศึกษามีการนำผลการประเมินแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปใช้จัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนปัญหาการบริหารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

และ เขต 2 ด้านที่มีปัญหามากกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการติดตาม การวัดและประเมินผล และการทบทวนแผนพัฒนาคือ ขาดการติดตามและการวัดและประเมินแผนคุณภาพ การศึกษาในระยะครึ่งแผนพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน และด้านนโยบายของรัฐบาลและต้นสังกัด ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น ด้านกรรมการสถานศึกษา ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับน้อย และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 10 กลยุทธ์ คือ 1) การเสริมสร้างความรู้ ทักษะความคิดใหม่ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารให้ทันสมัยและเอื้อต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) พัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ 4) ปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้มีคุณภาพ 5) เร่งสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) เพิ่มขีดความสามารถของทีมงานและบุคลากรทุกฝ่ายในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 7) ยกระดับความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแสวงหาทรัพยากร 8) เสริมสร้างความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการติดตาม การวัดและประเมินผลและทบทวนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 9) พัฒนาระบบการ ติดตาม การวัดและประเมินผล การทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 10) เร่งรัดการนำผลการติดตาม การวัดและประเมินผล และการทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปใช้

3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ธนุ วงษ์จินดา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาทั้ง 8 องค์ประกอบ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำให้มีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การจัดทำให้มีการประเมินคุณภาพภายใน การจัดทำรายงานประจำปี การจัดทำให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ ส่วนปัญหาในการปฏิบัตินั้น 6 องค์ประกอบมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก และมี 2 องค์ประกอบมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง สำหรับข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ที่คณะทำงานจัดทำขึ้น ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 1 พันธกิจ 8 กลยุทธ์ 17 (วิธี) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 20 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ส่วนผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นประโยชน์ของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ (วิธี) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินด้านความเหมาะสมนั้น กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จ มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

กมล สาดศรี (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีองค์ประกอบของงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ในการประเมินคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Education Quality Development) จุดเน้น คือ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่มีมาตรฐานการทำงาน และผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ 2) การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Education Quality Audit) จุดเน้น คือ การตรวจสอบตนเอง (Self-auditing) การตรวจสอบจากหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ (Internal Auditing) และการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกที่ได้รับมอบหมายหรือผ่านกระบวนการเป็นผู้ตรวจสอบ/ประเมิน (External Auditing) 3) การประเมินคุณภาพการศึกษา (Education Quality Assessment) จุดเน้น คือ การประเมินตนเอง (Self-assessment) และการประเมิน จากหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ (Internal Assessment)

สมชัย วงษ์นายะ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร พบว่า แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด มาตรการและโครงการ โดยมีกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มโอกาสของประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการให้ได้รับการศึกษา อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 2) เร่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับให้มีมาตรฐานและมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ 4) พัฒนาการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 5) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 6) ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการประเมินแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์