

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังจะเห็นได้จากความหมายของการบริหารซึ่ง วิลเลียม เอช. นิวแมน (William H. New Man อ้างอิงใน ประชุม รอดเจริญ, 2535, หน้า 164) ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึง การแนะแนว การนำ และการควบคุมคนให้พยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ และ แดเนียล เอวเรน และ แดน วอยซ์ (Danial A. Wren and Dan Voich อ้างอิงใน ประชุม รอดเจริญ 2535, หน้า 164) ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่บางอย่างเพื่อให้มีการจัด หามา การจัดสรรและการใช้ประโยชน์อย่างได้ผล ซึ่งความพยายามของมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ ดังนั้น การที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ได้จำเป็นต้องทำหน้าที่สำคัญๆตามที่กล่าวไว้ คือ หน้าที่ในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ตามที่กล่าวมาจะเห็นว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 7-8)

การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการใดๆ ให้ติดตาม ควบคุม และประสานงานให้ผู้ดำเนินการได้จัดกิจกรรมอย่างราบรื่น จึงนับได้ว่าการวางแผนเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ม.ป.ป., หน้า 39) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานขององค์การใดก็ตาม หากผู้บริหารละเลยการวางแผน ถึงแม้ผู้บริหารผู้นั้นจะมีความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ และมีความสามารถเพียงใด ก็มักจะประสบความยุ่งยากในการบริหารงานเสมอ เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่ง สำหรับการบริหารงานที่เป็นระบบและต้องการความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532, หน้า 8) ด้วยเหตุที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวางแผนซึ่งเป็นภาระหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดเป็นหน้าที่หลักประการแรกของนักบริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะการวางแผนมีขอบเขตครอบคลุมถึงหน้าที่การบริหารงานอื่นๆ ทั้งหมด และเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานทั้งปวง (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 105)

การวางแผนเป็นการดำเนินการเลือกวิธีปฏิบัติ จากแนวความคิดต่างๆที่จะนำไปสู่การกระทำจริง การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร ด้วยวิธีการอย่างไรและจะให้ใครเป็นคนทำ เป็นการกำหนดการล่วงหน้าในการปฏิบัติงาน จะใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่เพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงนับได้ว่าแผนงานนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานของหน่วยงานหนึ่งๆ (พนัส หันนาคินทร์, 2524, หน้า 21) การดำเนินการต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานเพื่อเป็นการป้องกันและลดความสูญเปล่าที่อาจจะเกิดขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ โดยใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่จุดหมายของการดำเนินการที่ต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527, หน้า ก1) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยกระบวนการวางแผน จึงมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดจัดทำแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับของหน่วยงานในสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า ก35)

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคม เพราะประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับศึกษานี้ เป็นการศึกษาภาคบังคับ หากผลผลิตการศึกษาระดับคุณภาพนี้มีคุณภาพนั้นย่อมหมายถึงประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีคุณภาพดีไปด้วย โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดที่ปฏิบัติการ เป็นผู้นำเอานโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้โดยตรง โดยมีหน่วยงานอื่นเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด การบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพนั้นต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการประสานงานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาโรงเรียนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า ก32) และครอบคลุมขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนทั้ง 4 งาน คือ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป (สนอง เครือมาก และวิสิฐ วงศ์จิตราทร, 2533, หน้า 50) นอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพยังต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่าง เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะการบริหาร ตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ

การวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารโรงเรียน ที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและความสำเร็จ ซึ่งถือว่ามีค่าอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติงาน และขั้นติดตามประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, หน้า 2) จากผลการศึกษา ค้นคว้าของนักการศึกษาหลายๆท่านพบว่า หน่วยงานใดมีการวางแผนที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ก็ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกัน หน่วยงานที่ล้มเหลว ไม่ประสบความสำเร็จมักพบว่าเป็นหน่วยงานที่มีการวางแผนน้อยและที่มักไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรค ปัญหา ขาดความชัดเจน ไม่มีแนวทางที่แน่นอนเป็นเพียงการปฏิบัติภารกิจประจำวันปกติเท่านั้น ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานขาดความรู้ ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น จำเป็นต้องมีการใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน พัฒนางานตามภารกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่ประสบในปัจจุบันและมุ่งสู่ผลการพัฒนาในอนาคต โดยยึดเป้าหมายสำคัญ คือการพัฒนานักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540, หน้า ก4)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากมาย ไม่สามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งถือว่าเป็นการบริหารงานโดยคณะบุคคลอันเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย และยังเป็นการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานการศึกษาของชาติ ตลอดจนเห็นว่าการบริหารที่มอบอำนาจให้คน ๆ เดียวนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการรวมความคิดของคนหลายคน มาร่วมกันคิดร่วมกันทำ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2536, หน้า 35) ดังนั้นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2539 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรศาสนา ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทนผู้นำชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการ ให้ความเห็นชอบในการวางแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางการจัดการศึกษาและมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน แสวงหา ให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ต่างๆ ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า ก) อย่างไรก็ตามจากการที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายให้ใช้แผนเป็น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษา โดยการปรับปรุงการบริหาร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพด้วยการเน้นให้ทุกหน่วยงานในสังกัดใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ มีการติดตามผลและการประเมินผลอย่างเป็นระบบนำวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัดเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาเหตุที่หน่วยงานในสังกัดยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เนื่องจากสาเหตุสำคัญคือ ในขั้นเตรียมการ บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้และทักษะในการเขียนรายละเอียดของแผนงาน โครงการ ทำให้แผนที่ทำขึ้นขาดความสมบูรณ์ ชัดเจน ขาดความสมเหตุสมผลยากต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ชอบใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนเป็นนิสัย ถือเอาความคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจ มองเห็นการวางแผนเป็นความยุ่งยากสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา และมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรทั้งด้านจำนวนไม่เพียงพอ และขาดคุณภาพ ขึ้นการวางแผน ขาดความสมบูรณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อมูลไม่ทันสมัย ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และส่งผลต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจ กำหนดงาน และโครงการด้วย และในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ไม่ชัดเจน ไม่จัดลำดับความสำคัญของโครงการ การเขียนโครงการมักจะเป็นความต้องการมากกว่าความเป็น ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน หน่วยงานในสังกัด ยังขาดการประสานงานที่เป็นระบบ การประสานแผนทำให้ผู้รับผิดชอบได้เข้าใจนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์กิจกรรม และงบประมาณ การขาดการประสานงานจึงทำให้ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง และขาดระบบนิเทศ กำกับ ติดตามที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนยังขาดระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม ทำให้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่ได้ถูกนำไปใช้ตามแผนที่วางไว้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร และไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง และในขั้นตอนการประเมินผลยังขาดระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบในการประเมิน ขาดความรู้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และใช้เป็นตัวชี้วัดสู่แนวทางการปฏิบัติของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ตั้งสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

1. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 อยู่ในระดับมาก
2. ความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ต่อปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แตกต่างกัน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. เป็นสารสนเทศสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2552 มีจำนวนโรงเรียน 181 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดโดยเทียบจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 124 โรงเรียน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แบ่งโรงเรียนเป็น 3 ขนาด คือ

1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 91 โรงเรียน

1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 71 โรงเรียน

1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 19 โรงเรียน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 ขนาดโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ

1) โรงเรียนขนาดเล็ก

2) โรงเรียนขนาดกลาง

3) โรงเรียนขนาดใหญ่

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

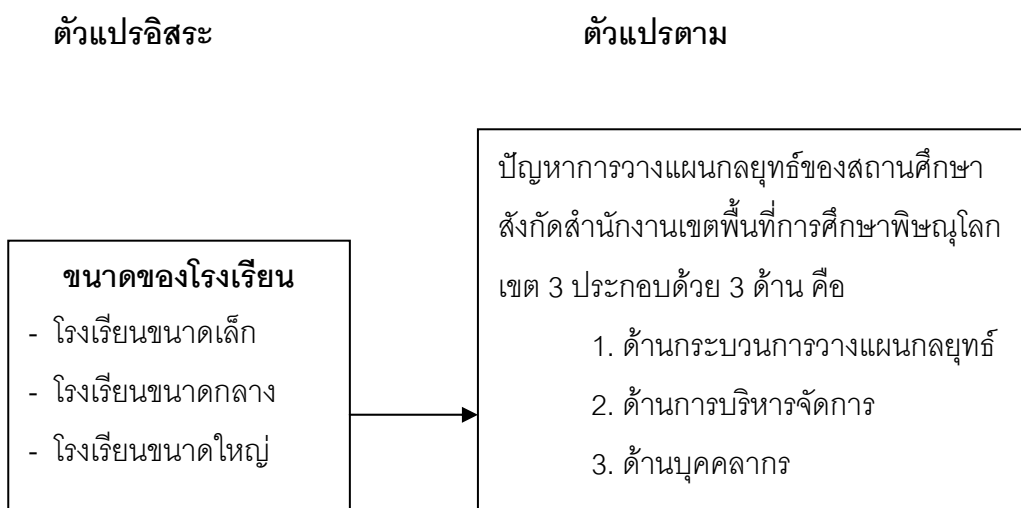
1) ปัญหาด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

2) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

3) ปัญหาด้านบุคลากร

กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 10-25) ดังภาพประกอบ



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้งานการศึกษาค้นคว้า เรื่องปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ทำให้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 ปัญหาด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1.2 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

1.3 ปัญหาด้านบุคลากร

2. ปัญหาด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ปัญหาการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดทำ 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การเตรียมการวางแผน หมายถึง การเตรียมการด้านต่างๆ คือ

2.1.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานประกอบการ หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลในชุมชน

2.1.2 แต่งตั้งคณะทำงาน จากตัวแทนของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ครบทุกกลุ่มหรือมากกว่ากลุ่มที่สุด

2.2 การจัดทำแผน หมายถึง การจัดทำแผนโดยคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้ คือ

2.2.1 การกำหนดสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา เช่น สภาพที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ อาคารเรียน หลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน จำนวนครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น

2.2.2 การกำหนดความคาดหวังของสถานศึกษา เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้แก่ ข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษา ข้อมูล ด้านนโยบาย ข้อมูลด้านความต้องการของนักเรียน ข้อมูลด้านความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ข้อมูลความคิดเห็นหรือความต้องการของชุมชน บุคคล องค์กร สถาบันการศึกษาหรือสถานประกอบการที่รับนักเรียนไปเรียนต่อหรือเข้าทำงาน เป็นต้น แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์หาความถี่ของ

2.2.3 กำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยความคาดหวังของสถานศึกษากับศักยภาพของสถานศึกษา

2.2.4 กำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ควรจะทำได้อย่างชัดเจน สามารถบอกสภาพความสำเร็จและสามารถวัดได้

2.2.5 กำหนดจุดเน้นในการดำเนินการ เป็นการเขียนที่ระบุให้เห็นแนวทางว่าสาระสำคัญของพันธกิจหรือจุดเน้นของพันธกิจ

2.2.6 กำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2.2.7 กำหนดการติดตามและการรายงาน กำหนดเป็นกรอบกว้างๆ เพื่อมิให้การละเลยการติดตามประเมินผล และทำให้การประเมินได้ตรงประเด็นที่ต้องการ

2.2.8 กำหนดแผนงบประมาณ เป็นการกำหนดงบประมาณรายรับ-รายจ่าย พร้อมทั้งแหล่งที่มาของเงินงบประมาณด้วย

2.2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ละคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินงานสามารถดำเนินงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และการเร่งติดตามเร่งรัดงานก็สามารถทำได้ชัดเจนด้วย

2.2.10 การลงนามเป็นสัตยาบัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ร่วมคิด ร่วมเขียนมาแล้ว

2.3 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ไปดำเนินงานตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด คือ

2.3.1 สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุน

2.3.2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จุดเน้นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน

2.3.3 ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.3.4 กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานแล้วหาวิธีแก้ไขให้ทันที่

2.3.5 การประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงงานในระหว่าง การดำเนินงาน

2.3.6 รายงานผลการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ กำกับ ติดตาม และประเมินแล้วเขียนรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ตลอดจนรายงานและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ ทราบผลการดำเนินงาน

2.4 การปรับปรุงแผน หมายถึง การนำผลการประเมินมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงแผน ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระดมความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายของสถานศึกษา

ซึ่งปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3 ดังกล่าวข้างต้นวัดได้จากแบบสอบถามผู้ที่วิจัยสร้างขึ้น

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์อันเกิดจากการ บริหารจัดการของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับ ข้อมูลสารสนเทศ ระบบการจัดเก็บ และใช้ข้อมูล สารสนเทศ เวลาและค่าใช้จ่ายในการใช้วางแผนกลยุทธ์ ภาระงานของสถานศึกษา และการขาด ระบบติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

4. ปัญหาด้านบุคลากร หมายถึง ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรของ สถานศึกษา ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ขาดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ วุ่นวาย กับการทำงานหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความคิดเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยาก เสียเวลา นอกจากนั้น บุคลากรยังขาดความรู้ ความสามารถในการคิดและปฏิบัติตามขั้นตอนของ การวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ทำให้ขาดข้อมูลของ ชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

5. ครู หมายถึง ข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 ที่มีหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียนระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

6. ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมถึงผู้รักษาราชการแทนตำแหน่งดังกล่าวของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

7. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

- 7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
- 7.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน
- 7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป