

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

Developing Spatial Education Management Strategies

กรัณย์พล วิวรรณมงคล*

Karanphon Wiwanthamongkon*

*มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี กาญจนบุรี 71190

*Kanchanaburi Rajabhat University, Kanchanaburi 71190

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ โดยสาระในบทความนี้มีสาระเกี่ยวกับความหมายกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์สู่การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ การวางแผนกลยุทธ์ ระดับสถานศึกษา หลักการ ทฤษฎี แนวคิด การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางให้แก่สถานศึกษาในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

Abstract

The article purpose was to present the knowledge and guidelines for the development of spatial education management strategies. The content of this article was about the meaning of strategic processes. There was a relationship between policy and strategy for spatial education management strategic. The strategic planning school level, principles, theories, strategic management concepts was a guideline for educational institutions to apply to suit the area.

Keywords : strategic, spatial education management

*กรัณย์พล วิวรรณมงคล

E-mail : Karanphon@gmail.com

1. ความหมายของยุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (strategy) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ (Morrison, Renfro and Bouchev,1987; Ubben, G.C., Hughes, L.W., and Norris, C.J. ,2001; Sparks and Loucks Horsley,2001) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก strategos ซึ่งเป็นการรวม 2 คำ เข้าด้วยกัน คือ คำว่า stratos ที่มีความหมายว่า กองทัพ และ คำว่า Ago หมายถึงการนำหรือคำแนะนำ ซึ่งเมื่อเอามา รวมกันจะมีความหมายว่าวิธีการหรือแนวทางในการนำทัพ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในวงการทหารเป็นหลักแต่ในปัจจุบันนำไปใช้ในทุกภาคส่วนโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์จะหมายถึงแผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร หรือบ้างก็จะหมายถึงศิลปะของการจัดการในสนามรบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำสงคราม การกำหนดกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร รวมถึงมีความสอดคล้องกับความต้องการทางการตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

โดยสรุปยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลปะในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีในยุทธศาสตร์จะต้องมีองค์ประกอบหลัก ๆ คือ เป้าหมาย (End) วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Ways) และเครื่องมือ (Mean) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยเป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้นจะมีความสอดคล้อง

และมีหัวระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ใกล้จนเกินไป และที่สำคัญคือมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการยุทธศาสตร์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้ เคอร์โต้ (Certo and Peter 1991, pp. 123-126 ; Quinn' M;ntzberg and James ,1988 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ วิริยะสมุน 2547)

2.1 การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

2.1.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินกำลังความสามารถในการดำเนินการต่อไป

2.1.2 การวิเคราะห์และเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก และปัญหาอันอาจเกิดขึ้น ที่องค์กรควรรับทราบล่วงหน้า

2.1.3 การพิจารณาหรือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ค่านิยม หรือเป้าหมายส่วนบุคคลของกลุ่มบุคคลหรือตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง

2.1.4 การพิจารณาภาพพจน์ขององค์กรใน ส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ต้องพึงมีต่อสังคม

2.2 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องอาศัยความร่วมมืออย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับกลางและระดับที่ต่ำกว่าลงไปมากกว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ สิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.2.1 การจัดกลุ่มงานหรือจัดองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับว่ายุทธศาสตร์หนึ่งพัฒนาขึ้นมาแล้วนั้น ต้องมีโครงสร้างขึ้นมารองรับเพื่อเอื้ออำนวยให้กลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินการได้จนเป็นสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับส่วนรวมทั้งหมดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์กร และสมาชิกขององค์กรสามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยสะดวก

2.2.3 การควบคุมมีความสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อที่จะแจ้งให้ผู้บริหารทราบว่าสิ่งต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และแผนงานเพียงใด และประการที่สองเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นหรือจูงใจสมาชิกขององค์กรได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำงานนั้นดำเนินต่อไปด้วยดี ฝ่ายบริหารจะใช้การควบคุมนี้สำหรับบททวนผลงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแผน หรือตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ก็ได้

3. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategy management)

เป็นการนำกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอนจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategy analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategy choice) และขั้นตอนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546)

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategy analysis) หมายถึงขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ ประกอบด้วย

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแต่ละพื้นที่จะมีบริบทที่แตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ในแต่ละพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนา

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร วิเคราะห์ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสม และตรงตามเป้าหมายของการพัฒนาเรียนรู้

3.1.3 การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร เป้าหมายทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินการพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก

โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่าตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

3.2 ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategy choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาแต่ละพื้นที่ที่ดำเนินการทำการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์ ผู้ประเมินยุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเชิงพื้นที่ในการจัดการศึกษาเป็นฐานให้เหมาะสมกับบริบทในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้จริงเชิงพื้นที่การจัดการศึกษาโดยสรุปแล้ว การประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์นั้น เป้าหมายสำคัญที่สุด คือ ต้องการที่จะดูถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรมากที่สุด

3.3 ขั้นตอนในการนำแผนยุทธศาสตร์ปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวม การกำหนดระบบบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อาจแสดงได้ดังภาพที่ 1

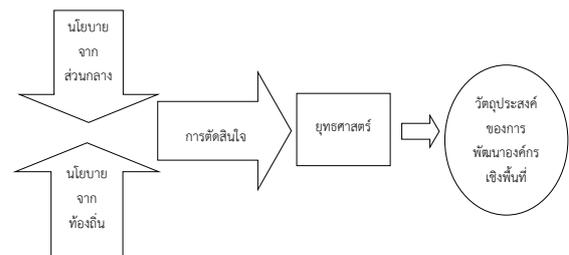


ภาพที่ 1 ภาพแสดงขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategy Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategy choice) และขั้นตอนในการนำแผนยุทธศาสตร์ปฏิบัติ (strategy implementation)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์สู่การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

การศึกษาองค์ประกอบของนโยบายอาจกล่าวได้ว่า นโยบายและยุทธศาสตร์ ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (Types on Plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (Planning) ดังที่กึ่งพร ทองใบ (2547) กล่าวว่าการวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (Managerial Functions) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่ายุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่านโยบาย ดังนั้นยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์และนโยบายแสดงได้ดังภาพที่ 2 (คณิง สายแก้ว, 2549, น. 49)



ภาพที่ 2 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่

จากภาพจะเห็นว่านโยบายเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และนโยบายจะมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามลำดับการบริหารของผู้บริหารดังที่ เดวิส (David, 2000 p. 23) กล่าวว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์การนำ

ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น การบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำและการควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐาน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินจุดแข็งจุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจ วางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5-10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสำหรับการวิจัย ในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) เป้าหมาย 2) ยุทธศาสตร์ 3) กลไกสู่ปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งจะกล่าวถึงสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

4.1 เป้าหมาย (Goal) เป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการไปให้ถึง โดยเป้าหมายนั้นต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายเห็นพ้องร่วมกันอย่างชัดเจน มีหลักยึดถือไม่คลุมเครือ เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

4.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ วิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ นโยบายหนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยกลวิธีหลายกลวิธีที่ ผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดไปโดยใน การวิเคราะห์หรือศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร อันประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากรองค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอก ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินการเพื่อนำมาวิเคราะห์หากลยุทธ์ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติต่อไป

4.3 กลไกสู่ปฏิบัติและการประเมินผล (Strategy Implementation) กลไกที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อ การนั้นนั่นเอง แผนยุทธศาสตร์ อุทิศ ชาวเฮียร์ (2549) กล่าวว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิค การวางแผนที่เดิมเข้าเพื่อการรบโดยมีหลักฐานปรากฏใน ประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวูที่ได้รวบรวม หลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ วงการทหาร

จึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และแพร่เข้าไปในวงการ ธุรกิจ โดยนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการ วางแผนยุทธศาสตร์มาในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไร เป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชน มาประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับ แนวทางและกลไกได้ทุกยุคสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึง หลักการการดำเนินการเป็นการสนองความต้องการของ ประชาชนเป็นหลักและปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึง ดังกล่าวมีผลต่อการสร้างเสถียรภาพแก่การประกอบ การได้มากกว่าภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนอง ความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์กร มีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะมากกว่าปัจจุบัน เทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ทั้งของ ภาครัฐและเอกชน ไม่มีความแตกต่างกันมากนักทั้งในแง่แนวคิด ข้อคำนึงและวิธีวางแผน ทั้งยังแพร่หลาย เข้าไปในวงการศึกษาก็ด้วย กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ในการดำเนินภารกิจขององค์กร ขั้นตอน ของการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ในการจัดทำยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (Mission) โดยการนำ ภารกิจหรือหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละข้อที่หน่วยงาน ได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมาย ครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อแตกต่างกัน อย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 คือขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กับหน่วยงานโดยการนำพันธกิจทั้งหมดมา พิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่อง ไດบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบ ทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใดบ้างหรือ ควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่ 3 คือ การกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) เป็นการกำหนดประเด็นหลัก ที่ต้องคำนึง ถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น สามารถทำได้โดย การนำพันธกิจแต่ละข้อ มาพิจารณาว่าในพันธกิจ

แต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องดำเนินการในประเด็นเป็นพิเศษ และหลังจากดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่ 4 คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของยุทธศาสตร์ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์จนประสบความสำเร็จแล้วใครเป็นผู้รับผลประโยชน์ และได้รับผลประโยชน์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 คือ การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 6 คือ ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (Target) เป็นการกำหนดตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นการกำหนดว่าในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้จากการศึกษางานวิจัย ตัวแปรที่มีอิทธิพลเป็นสำคัญ

5. การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อทางสังคมอย่างรุนแรงมีผู้ว่างงานจำนวนมากจากการที่ธุรกิจจำนวนมากปิดกิจการลง มีการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่ถิ่นอื่นสูงมาก คนยากจนมีจำนวนเพิ่มขึ้น มาตรฐานความเป็นอยู่ของคนไทยลดลงก่อให้เกิดปัญหาสังคมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เช่น ยาเสพติด เอ็ดส์ อาชญากรรม ฯลฯ ทำให้การพัฒนาคนต้องมุ่งเน้นฟื้นฟูสภาพสังคมให้ดีขึ้นด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ; พระมหาสุรชัย ปนุนภาโร (สารศิลป์). 2556)

สังคมไทยมีลักษณะเปิดกว้างยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ง่าย ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริโภคที่เป็นผลเสียต่อคนและสังคม โดยเฉพาะด้านบันเทิง เช่น

ภาพยนตร์ สิ่งพิมพ์ ดนตรี ฯลฯ ทำให้ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมไทยเสื่อมถอยลงสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมวัตถุนิยมมากขึ้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยังคงพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศที่มีราคาแพง ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาคน

สถานศึกษามีมาตรฐานไม่เท่าเทียมกัน และยังให้บริการการศึกษาได้ไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย ทำให้การพัฒนาคนมีคุณภาพไม่เพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

นโยบายการลดอัตราค่าจ้างคนภาครัฐ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดในบางพื้นที่ และบางสาขาซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

การจัดการศึกษามีการแทรกแซงจากนักการเมือง ทำให้ไม่มีเอกภาพในการบริหารจัดการ เช่น การโยกย้ายข้าราชการทุกระดับ การจัดสรรงบประมาณ ฯลฯ

การจัดการศึกษายังขาดการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่เป็นระบบในทุกขั้นตอน มีการวิจัยด้านการจัดการศึกษาจำนวนน้อย ทำให้การพัฒนาการจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพและไม่ตรงกับความต้องการ

การจัดการเรียนการสอนเน้นเนื้อหาวิชามากกว่าทักษะกระบวนการรวมทั้งเน้นทักษะความรู้สายสามัญมากกว่าสายอาชีพโดยไม่มีการสอดแทรกการประกอบอาชีพระหว่างเรียนอย่างจริงจังทำให้ผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาแล้วมีความรู้และทักษะที่จำเป็นไม่เพียงพอต่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพอย่างครบวงจร

หน่วยงานและสถานศึกษายังไม่มีสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม เพียงพอและยังไม่สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายถึงกันเพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลสังคมไทย ผู้เขียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลกเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สถานศึกษาจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์กำหนดทิศทางในการบริหารจัดการศึกษา

ระบบการวางแผนที่ดี หมายความว่าถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังจะเกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ ผู้แทนประชาชน นอกจากนี้ในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์การดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สาระหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์หน่วยงานทุกระดับโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุทัศน พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์

6. การศึกษาสภาพของสถานศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาสภาพของสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสภาพสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไรบ้างเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา (กุหลาบ ปุริสาร. 2547 ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

6.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ผลผลิตหลัก คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือ

ให้บริการหรือจัดซื้อ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ความสำคัญกับผลผลิต ที่เกิดขึ้น ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐคาดหวังกตามนโยบายของรัฐบาลซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดบริการการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้กับเด็กในวัยเรียน คือ เด็กวัยเรียนปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาสซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษา เพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายทางการศึกษามาตรฐานการศึกษาของชาติความคิดเห็นและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

6.1.1 กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

6.1.1.1 ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษา

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

6.1.1.2 ระดับความคิดกำหนดรายการ และเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ

6.1.1.3 จัดหมวดหมู่สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

6.1.1.4 เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น

6.1.1.5 วิเคราะห์การดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

6.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสุขภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

โอกาส หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

จุดอ่อน หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

6.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ (วรเดช จันทรศร, 2547, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2559)

6.2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม

6.2.2 ด้านเทคโนโลยี (T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน

6.2.3 ด้านเศรษฐกิจ (E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาระทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ

6.2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษาหลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว มีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบกฎหมายตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวทางในการทำงาน

6.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

6.2.5.1 คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อเขียนข้อความตามปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) สังคมและวัฒนธรรม
- 2) เทคโนโลยี
- 3) เศรษฐกิจ
- 4) การเมืองและกฎหมาย

6.2.5.2 นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 6.2.5.1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียว ในประโยคนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่าประเด็นสำคัญ

6.2.5.3 หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็น ให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นสำคัญเพียงประเด็นเดียว

6.2.5.4 วิเคราะห์ว่าประเด็นสำคัญที่เขียนในข้อ 6.2.5.3 เป็นโอกาส (+) หรือ อุปสรรค (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6.2.5.5 จัดเตรียมประเด็นสำคัญที่วิเคราะห์ในปัจจัยในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบ เมื่อนำไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมภายนอก

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	โอกาส + อุปสรรค -
สังคมและวัฒนธรรม	-ประชากรร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นส่งผลให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน	+
	-ผู้ประกอบการมีการศึกษาที่ดีส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้แก่เด็ก	+
สังคมวัฒนธรรม	-ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยา เสพติดทำให้นักเรียน มีโอกาสติดยาเสพติด	-
เทคโนโลยี	-ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเทคโนโลยี	+
	-คอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงทำให้โรงเรียนสามารถจัดซื้อจัดมาใช้ในการจัดบริการสารสนเทศของโรงเรียนได้	+
เศรษฐกิจ	-ชุมชนมีรายได้ฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียมมีผลกระทบต่อการศึกษา	-
	-อบต.เข้ามามีส่วนร่วมการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	+
กฎหมายและการเมือง	-การปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทำให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น	+

6.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย (อุทิศ ขาวเอียร, 2549)

6.2.6.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบของสถานศึกษา

6.2.6.2 ผลผลิตและการบริการ (S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

6.2.6.3 บุคลากร (M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

6.2.6.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน

ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

6.2.6.5 วัสดุทรัพยากร (M5) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6.2.6.6 การบริหารจัดการ (M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิต และการบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ตลอดจนการให้บริการนักเรียน ในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เป็นต้น และถ้าหากคณะวางแผนมีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมทั้ง 6 ด้าน ยังไม่ครอบคลุม สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยคิดปัจจัยเพิ่มขึ้นได้

6.2.7 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

6.2.7.1 คณะวางแผนร่วมระดมความคิด เพื่อเขียนข้อความตามปัจจัยทั้ง 6 ด้าน

- 1) โครงสร้างและนโยบาย
- 2) ผลผลิตและการบริการ
- 3) บุคลากร
- 4) ประสิทธิภาพทางการเงิน
- 5) วัสดุ
- 6) อุปกรณ์และการบริหารจัดการ

6.2.7.2 นำข้อความที่ได้เขียนในข้อ

6.2.7.1 มาเรียบเรียงเขียนใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคมีเหตุและผลเพียงประเด็นเดียวในประโยคนั้น ๆ

6.2.7.3 หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ ซึ่งเรียกว่าประเด็นสำคัญ

6.2.7.4 วิเคราะห์ว่าประเด็นที่ได้ในข้อ

6.2.7.5 เป็นจุดแข็ง (+) จุดอ่อน (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้เครื่องหมาย + หรือ - หลังประเด็นนั้น ๆ

6.2.7.5 จัดเตรียมประเด็นที่วิเคราะห์ ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าบวกและลบไปให้ค่าคะแนนในขั้นตอนประเมินสภาพสถานศึกษา

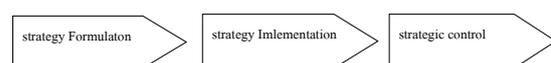
7. หลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

7.1 หลักการบริหารเชิงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นอยู่บนแนวคิดที่ว่าองค์กรของเราไม่ได้เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่กระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (พจน์ สะเพียรชัย, 2546 ; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546 ; สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2548)

7.1.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นเรื่องของ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map

7.1.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้างเทคโนโลยีและคน

7.1.3 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์



ภาพที่ 3 ภาพแสดงขั้นตอนในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

7.1.4 ประเด็นคำถามหลักในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

7.1.4.1 เราจะไปในทิศทางไหน? (Where are you going?)

1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ (vision & mission statement)

7.1.4.2 สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร? (What is the environment?)

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก (internal & terminal analysis) การวิเคราะห์หาจุดอ่อน - จุดแข็ง - โอกาส ภัยคุกคามต่าง ๆ (SWOT)

7.1.4.3 เราจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร? (How do you get there?)

1) วางกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน (Strategies) เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่เราต้องการจะทำ

7.1.5 การวางยุทธศาสตร์ขององค์กรในการวางยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการกำหนดคำแถลงภารกิจขององค์กร (mission statement) ซึ่งคือการให้คำนิยามหรือการอธิบายถึงขอบข่ายการดำเนินงานหรือลักษณะของการดำเนินงานขององค์กร เช่น องค์กรของเราจะขายผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร มีใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการจากเรา จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานและภาพลักษณ์ที่ต้องการจะเป็นอะไร รวมไปถึงปรัชญาการบริหารงาน หรือค่านิยมขององค์กรที่ยึดมั่น (core values) เมื่อกำหนดคำแถลงภารกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมขององค์กร ว่าเราต้องการที่จะบรรลุอะไร และนั่นก็คือสิ่งที่เรากำหนดให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการหลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคำแถลงภารกิจขององค์กร โดยการกำหนดว่าส่วนราชการหรือจังหวัดต้องการจะบรรลุอะไรภายในระยะเวลา 4 ปีข้างหน้า โดยระบุตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน โดยสรุปแล้ว template ที่ใช้สำหรับการวางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด คือ การกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการจะไป/เป็นให้ชัดเจน สิ่งที่ต้องการจะเน้น เช่น เป็น Detroit แห่งเอเชีย เป็นราชาและราชินีแห่งผลไม้ เป็นต้น จากนั้นก็กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ขององค์กร และกำหนด

ตัวชี้วัดพร้อมค่าเป้าหมาย ซึ่งถ้าหากเราเขียนวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนก็จะครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายอยู่แล้ว ซึ่งทั้งหมดนี้ ก็คือการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัดนั่นเอง ในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้นได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยปรับจากแนวคิดของ Kaplan & Norton ในเรื่อง Balanced scorecard (BSQ) ซึ่งมีมิติทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553 ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549)

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (financial perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดกล่าว คือ ในยุทธศาสตร์นั้นส่วนราชการ/จังหวัดต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลง เป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้น กึ่งเปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

มิติที่ 2 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านกระบวนการดำเนินงาน (internal work process perspective) ของ BSG โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการเทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (customer perspective) ของ BSQ โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กรเทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (learning & growth perspective) ของ BSQ โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ template ในเรื่องของการเป็น

องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (strategy - focused organization) โดยจุดมุ่งหมายที่ต้องการ คือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น (value creation) เช่น การทำให้จังหวัดมีเศรษฐกิจดีขึ้น สามารถขายสินค้าได้ มีนักท่องเที่ยวมากขึ้น ความยากจนหมดไป เป็นต้น ซึ่งเทียบได้กับมิติด้านประสิทธิภาพ หรือ financial perspective ของ BSQ และตามหลักของBSC นั้น ในการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว จะต้องมีการปรับแต่งใน 3 ส่วน คือ 1) internal work process perspective 2) customer perspective 3) learning & growth perspective ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ template นี้แล้ว ก็หมายถึงการปรับแต่งใน 5 ส่วน คือ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ได้นั้น เราจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในด้วย

7.1.5.1 สภาพแวดล้อมภายนอกมีทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ได้แก่ สถานภาพการแข่งขัน ลูกค้า Suppliers แรงงาน และสถานการณ์นานาชาติ

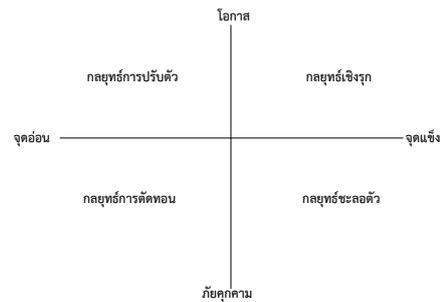
7.1.5.2 สภาพแวดล้อมภายในโดยวิเคราะห์ขีดสมรรถนะขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงานบุคลากร การเงิน เทคโนโลยี และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งก็คือการทำ SWOT Analysis นั้นเองซึ่งในการทำ SWOT Analysis นั้น จะนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้เราสามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราได้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ 4 สถานการณ์

1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่มีโอกาสมาก และมีจุดแข็งมาก และสามารถที่จะบุกตลาด โดยการขยายงาน ขยายโอกาส เพื่อให้ได้กำไรมาก ๆ

2) กลยุทธ์การปรับตัว คือ แม้โอกาสมากแต่ตัวองค์กรเองมีจุดอ่อนมากก็ต้องปรับตัว องค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อให้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์

3) กลยุทธ์การชะลอตัว คือ องค์กรมีจุดแข็งมาก แต่สถาบันการไม่เอื้ออำนวย จะบุกตลาดต่อไปก็คงไม่ได้ จึงต้องชะลอตัว

4) กลยุทธ์การตัดทอน คือ องค์กรมีจุดอ่อน และสภาพการณ์ภายนอกก็เป็นภัยคุกคามทำให้ไม่สามารถทำอะไรได้ และอาจจะต้องตัดทอนบางอย่าง เพื่อให้องค์กรคงอยู่ต่อไปได้



ภาพที่ 4 ภาพแสดงสถานการณ์เพื่อการวิเคราะห์ SWOT

7.1.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

7.1.6.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพ ทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

7.1.6.2 การกำหนดทิศทางการศึกษา เป็นการกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม

7.1.6.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้โดยยึดทิศทางของสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำและทางเลือกที่เหมาะสม

8. สรุป

ยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับเชิงพื้นที่ที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักหลักการอย่างหลากหลายตลอดจน ลักษณะวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์องค์ความรู้ หลักการ ที่มีอยู่นั้นปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นเชิงพื้นที่ ไม่มีรูปแบบ ที่สำเร็จในการดำเนินการ มีปัจจัยอยู่ไม่น้อยที่ส่งผลให้ ประสบความสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลว อย่างไรก็ตาม การใช้ทั้งเทคนิคและกระบวนการจากบทความนี้เป็นศาสตร์ พื้นที่จะช่วยให้ผู้อื่นได้เกิดความตระหนักและรู้จัก ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในท้องถิ่น ในลำดับต่อไป

9. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **ภาพความสำเร็จ สถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **คู่มือการขับเคลื่อน กลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. นนทบุรี: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุหลาบ ปุริสาร. (2547). **การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด ขอนแก่น พหุกรณีศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณิง สายแก้ว. (2549). **ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). **ผู้บริหารสถานศึกษากับ การวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- พระมหาสุรชัย ปนนภาโร (สารติลปะ). (2556). **การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนกรณีศึกษา : โรงเรียน ต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา) มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราช วิทยาลัย.
- วรงค์ จันทรร. (2547). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สหภาพบล็อกและ การพิมพ์.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสมุน. (2547). **การนำเสนอวาระ ปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาปี 2549-2551**. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2559). **รายงานการวิจัยปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพสู่สถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **ข้อเสนอ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). **ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณธรรมในระบบ การศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.

- อุทิศ ขวเอียร. (2549). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Certo, Samuel C. and Peter, Paul. (1991).
**Strategic Management: Concept and
Appfications.**New York: McGraw-Hill.
- David, Fred R. (2000). **Strategic management:
Conceptand Case.** 8th ed. n.p.: Prentice.
- Morrison J.L., Renlo, W.L. and Boucher, wayne I.
(1987). **Future Research and the
stratesic ptanning process:
Implementations for Higher
Education.** Washington: ASHE.
- Sparks and Loucks Horsley. (2001). **The
Principal: Creative Leadership for
Effective Schools.**4th ed. Boston:
Allyn&Bacon.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W. and Norris, C.J. (2000).
**The Principal: Creative Leadership for
Effective School.** 4th ed. Boston:
Allyn&Bacon.