

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน

STRATEGIES FOR DEVELOPING TEACHING IN SCHOOLS



¹กิตติยานนท์ วรรณวงศ์, ²แก่นเพชร แผงสีพล, ³สอาด ภูนาสรณ์,
⁴ชาธิวัฒน์ ถวิลวงษ์ และ ⁵สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย

¹Kittiyanon Wannavong, ²Kaenpetch Phaengsipol, ³Saard Poonasron,
⁴Chareewat Thawinwong and ⁵Surasak Audmuangpiea

^{1,2,3,5}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

⁴วิทยาลัยการอาชีพหนองหาน, ประเทศไทย

^{1,2,3,5}Mahamakut Buddhist University

⁴Nonghan Industrial and Community Education College⁴

¹kittiyanon.wan@mbu.ac.th

Received: January 15, 2022; Revised: February 20, 2023; Accepted :April 24, 2023

บทคัดย่อ

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน สิ่งสำคัญคือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของการสอนทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการศึกษาแห่งชาติ และการนำโอกาสจากภายนอกที่มีอยู่มาแก้ไข ปรับปรุงจุดอ่อนของการสอน ให้เกิดแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์และสามารถปรับตัวตลอดจนเสริมสร้างขีดความสามารถในการสอนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบและจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้มากที่สุด ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้และเข้าใจในการพัฒนาการสอน และการจัดการคุณภาพการสอนที่มีการแสดงเป้าหมาย ทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน มีแนวทาง

¹ อาจารย์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

² อาจารย์ ดร.สาขาวิชาปรัชญาและศาสนา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

³ อาจารย์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์ เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์

⁴ อาจารย์สอน วิทยาลัยการอาชีพหนองหาน

⁵ อาจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนการสอนในโรงเรียน ต้องมีระดมความคิดจากทุกภาคส่วน ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน รวมถึงนโยบายทางภาครัฐ เพื่อกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนการสอนในโรงเรียน และจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้การสอนมีคุณภาพ

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, การพัฒนา, การสอน

Abstract

Strategies for developing teaching in schools. It is important to analyze internal factors and factors outside the school. which includes opportunities and obstacles. Teaching strengths and weaknesses provide the basis for formulating strategies. Strategy in accordance with the policy and the National Education Plan and bringing opportunities from outside to fix. Improve teaching weaknesses. provide development guidelines in a desirable direction and be able to adapt as well as enhance teaching capability as well. and to be able to support and make the most of the findings and the consequences of such changes. Strategies for developing teaching in schools. It will be a tool to communicate to those involved. both school administrators teacher student Board of Education parent community and related agencies. Get to know and understand teaching development and teaching quality management with clear goals, directions, and operations. There are guidelines to lead in the desired direction. Strategies for developing teaching in schools. There must be a brainstorming of ideas from all sectors, both inside and outside the school. including government policies. to define as vision mission target. which is used as a guideline for developing teaching strategies in schools. and will be used as a guideline for monitoring, monitoring and auditing to ensure quality teaching.

Keywords : Strategies, developing, teaching

บทนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนการสอนในโรงเรียน เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของโรงเรียนในอนาคต

ความหมายของยุทธศาสตร์ Strategic

1. เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ
2. เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการ ประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลา ที่สอดคล้องกัน
3. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเน แนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้ม ของสถานการณ์ดังกล่าว (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

ยุทธศาสตร์ (Strategic)

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2560)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

แผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

แนวคิดของการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักการ เป้าหมาย และแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกช่วงวัย ตั้งแต่เด็กปฐมวัย วัยเรียน วัยทำงาน และผู้สูงอายุมีโอกาสในการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้แต่ละบุคคลได้พัฒนาตามความพร้อมและความสามารถให้บรรลุขีดสูงสุด มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม รวมทั้งมีสมรรถนะในการทำงานเพื่อการประกอบอาชีพตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อันจะนำไปพัฒนาตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติจึงต้องกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ครอบคลุม โดยไม่ปล่อยปะละเลยหรือทิ้งใครไว้ข้างหลังเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียน กลุ่มปกติ กลุ่มด้อยโอกาสที่มีความยากลำบากและขาดโอกาสเนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจและภูมิสังคมการศึกษาจึงต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีความรอบรู้ มีทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอก โดยยึดหลักความพอประมาณ มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ และมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ซึ่งเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับ

ผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล โดยใช้ความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพให้กับประชาชนทุกคนเป็นพันธกิจที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วนจะได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมจัดการศึกษา เสนอแนะ กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ตามความพร้อมเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมแผนการศึกษาแห่งชาติจึงต้องพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างหลักประกันว่า เด็กปฐมวัยทุกคนจะได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าเรียนประถมศึกษา ทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพและมีผลลัพธ์ทางการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และมีคุณภาพ กำลังแรงงานที่มีทักษะที่จำเป็น รวมถึงทักษะทางเทคนิคและอาชีพสำหรับการจ้างงาน การมีงานที่ดีและการเป็นผู้ประกอบการกลุ่มผู้พิการและด้อยโอกาสเข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพทุกระดับอย่างเท่าเทียม มีการเพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ เพื่อการศึกษาสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการมีวิถีชีวิตที่ยั่งยืน (ศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กระทรวงศึกษาธิการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2560)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน เป็นแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่ดัดนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในโรงเรียนที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ ที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน

1. เพื่อระดมความคิดหน่วยงาน ทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
2. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ราชการ และแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของโรงเรียน

ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์การและเพื่อองค์การ ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง

ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ (งานแผนและงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี, 2555)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผน กระบวนการจัดทำแผนเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนโดยทั่วไปมักจะใช้รูปแบบการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ บนพื้นฐาน ความมีเหตุผล และบรรยากาศที่สร้างสรรค์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?) สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment) และ องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(External Environment) 2. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) 3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้ สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์เช่นนั้น มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยการวิเคราะห์ ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่ สถานะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบาย

รัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนโดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 S ของ R.Waterman ดังนี้คือ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) จำนวนบุคลากร (Staff) ความสามารถของบุคลากร (Skill) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy) รูปแบบการบริหาร (Style) วัฒนธรรม / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

สถานการณ์ข้างต้นทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์คือ ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสภาพภาพที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่ มีขอบเขต (scope) การปฏิบัติงานเป็นภาพเชิงบวก (positive image) จูงใจ (motivating) และดึงดูดใจ (inspiring) คำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (customer oriented) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร เป็นข้อความในเชิงบวก สอดคล้องกับค่านิยม (values) ขององค์กร แนวโน้มในอนาคต (future trend) ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ (implement ability) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคือ อะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้น พันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือกล่าวพันธกิจ ไม่มีข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้องดำเนินการในลักษณะอย่างไร ซึ่งจะมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่ การนำมากล่าวรวมกันเป็นข้อเดียวกัน หรือจะแบ่งข้อย่อยก็ได้

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย กพร. ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 5 ค่านิยม (Values) หมายถึงหลักการและพฤติกรรมขั้นพื้นฐานที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและขึ้นการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือก เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อค้นหา

โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวัดเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ อาจเขียนในทำนองก็ได้

นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

การควบคุม ติดตามและประเมินผล

การควบคุม ติดตามและประเมินผล การควบคุม เป็นการติดตามการตรวจ สอบ และการประเมินผล เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องการติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติ งานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน

การพัฒนาการสอนในโรงเรียน การเรียนการสอนแนวใหม่ เป็นการนำแนวคิด วิธีการ กระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมเหล่านั้น และประหยัดเวลาในการเรียนได้อีกด้วย แนวคิดแบบใหม่ๆ เริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ด้วยมุมมองที่ว่า ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันและต่างก็มีเอกลักษณ์ของตน ดังนั้นการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ย่อมต้องมีการปรับ เปลี่ยนให้คำนึงถึงลักษณะดังกล่าว การ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสร้างความวิตกกังวลและความไม่มั่นคงในหมู่ครู ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่จะเรียนรู้กลยุทธ์ใหม่ ในฐานะที่เป็นผู้นำการศึกษา ครูอาจารย์ต้องยอมรับที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากทฤษฎีใหม่ๆ ที่เข้ามาอย่างมีสติ ครูต้องเป็นตัวอย่างของผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาจะต้องเรียนรู้วิธีการคิดนอกกรอบและพัฒนามากขึ้น งานของครูไม่ได้เป็นเพียงแค่ปรับแต่งสภาพที่เป็นอยู่ ถ้าหากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระบบโรงเรียน เราควรแสวงหาความจริงจากหลายมิติ ในฐานะที่เป็นมนุษย์เรามีความซับซ้อนหลายแง่มุมชีวิตที่ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงรูปแบบเดียว มนุษย์ชอบความจริงแต่ก็ต้องอาศัยอยู่บนหน้ากากของการเรียนรู้จากความหลากหลายของแหล่งที่มา ขณะเดียวกัน ครูผู้สอนควรจะได้รับ การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะของมนุษย์ของพวกเขา อีกทั้ง ครูต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับชุมชนที่หลากหลายมากขึ้น และเห็นพ่อแม่เป็นแหล่งของการเรียนรู้และการสนับสนุนมากกว่าการแทรกแซง (ซันธชัย อธิเกียรติ และธนารักษ์ สารเถื่อนแก้ว, 2560)

การทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน เพื่อเป็นการวางแผนในพัฒนาการสอนของโรงเรียนไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการวางแผนในภาพรวมของโรงเรียน ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตของโรงเรียนนั้น

บทสรุป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์การในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์การนั้น

ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือการป้องกันปัญหาหรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การหรือกระบวนการปฏิบัติขององค์การให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือประสิทธิผลสูงขึ้นเพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการสอนของโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ภารกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อนำไปกำหนดทิศทางการพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ มาตรฐานโรงเรียน เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ในการจัดการศึกษา และคำนึงถึงบริบทที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กุลชลี จงเจริญ. (2562). *การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. สืบค้น 17 ตุลาคม 2564 จาก <http://www.reo3.moe.go.th>
- จันทร์ชัย อธิเกียรติ และ ธนารักษ์ สารเถื่อนแก้ว. (2560). *การสอนแบบทันสมัยและเทคนิควิธีสอนแนวใหม่*. สืบค้น 17 ตุลาคม 2564 จาก <https://regis.skru.ac.th>
- งานแผนและงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี. (2555). *เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- ศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กระทรวงศึกษาธิการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2560). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)*. กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2560). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2*, กระทรวงมหาดไทย.

