

กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

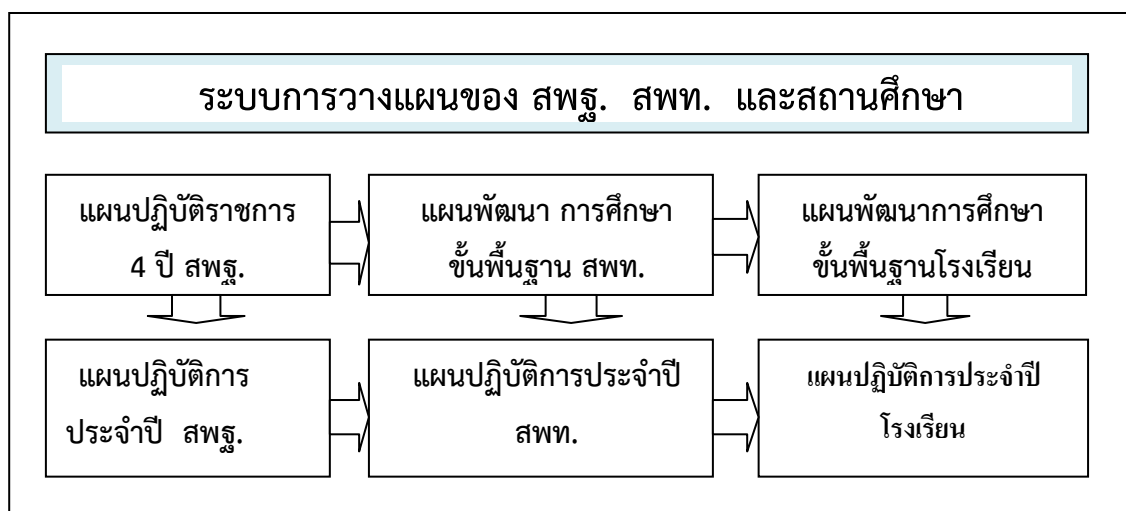
การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงาน โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด ในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร) การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้เกิดสิ่งต้องการให้สัมฤทธิ์ผลในอนาคต

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆ หากจำแนกตามระยะเวลาอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จและผู้รับผิดชอบ
2. แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น
3. แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้อย่างกว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น



หากจำแนกตามระดับการบริหารงานของหน่วยงานสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการจัดทำแผน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง มีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down Planning) ครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมด มุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

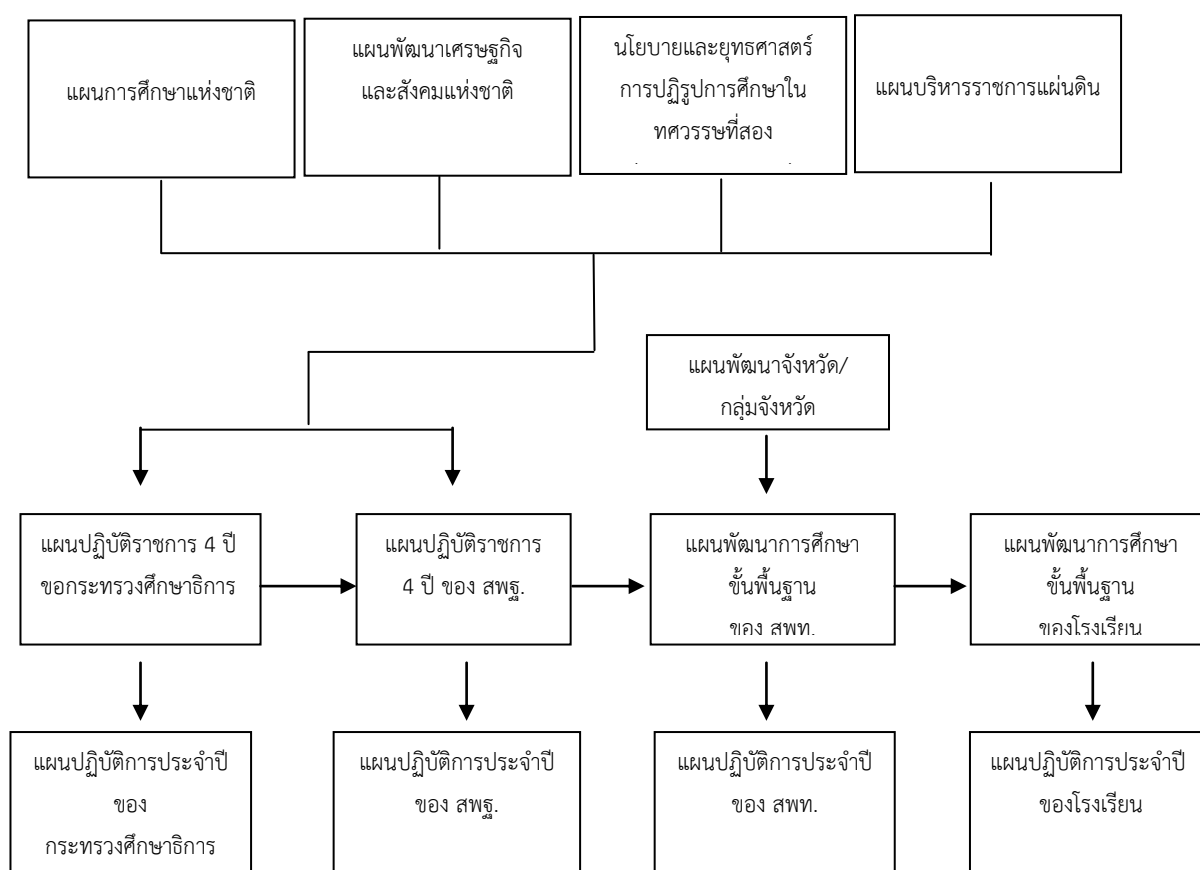
2. แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

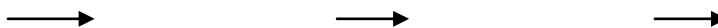
3. แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) การวางแผนระยะสั้น ลักษณะเฉพาะ การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำให้บรรลุเป้าหมายปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ใช้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีนโยบายและระยะเวลา สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงาน

แผนภูมิ แสดงความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง





ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ หรือจุดเน้นต่างๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของนโยบายให้สามารถได้ชัดเจนสู่ความสำเร็จได้บรรลุผลสำเร็จ คือ

1. ระดับสากล

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยซึ่งเข้าร่วมประชุมและตกลงกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน เช่น

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Millennium Development Goals - MDGs) คือ เป้าหมายแปดประการ ที่รัฐสมาชิกสหประชาชาติ 189 แห่ง ตกลงยอมรับกันที่จะพยายามบรรลุให้ได้ภายใน พ.ศ. 2558

- การศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับโลก เรื่องการศึกษาเพื่อปวงชน เมื่อปี พ.ศ. 2533 ที่จอมเทียน จังหวัดชลบุรี ร่วมกับองค์การยูเนสโก และหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 องค์การยูเนสโก ร่วมกับหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ ที่ดำเนินการเรื่องการศึกษาเพื่อปวงชนกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุการศึกษาเพื่อปวงชนภายใน ปี พ.ศ. 2558 ไว้ในกรอบปฏิญญาดาการ

บทบาทของการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนของความร่วมมือด้านการศึกษาของประชาคมอาเซียนนั้น ได้มีการลงนามในปฏิญญาชะอำ-หัวหิน โดยนายกรัฐมนตรีของไทยและผู้นำของประเทศต่างๆ ในอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือใน 3 เสาหลัก คือ *ประชาคมด้านการเมืองและความมั่นคง* โดยใช้การศึกษาเป็นตัวนำ *ประชาคมด้านเศรษฐกิจ* ทุกประเทศจะต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และ *ประชาคมด้านสังคมและวัฒนธรรม* เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จของการเป็นประชาคมอาเซียนได้ภายในปี 2558

จากการระดมความคิดในหลากหลายเวทีจากผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 เสาหลัก รวมถึงผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอน นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้อง พบข้อเสนอแนวทางมากมาย เช่น การให้ความรู้แก่พลเมือง ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาเพื่อนบ้าน การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และจิตสำนึกของพลเมืองอาเซียน ทุกภาคส่วนในสังคมร่วมจัดกิจกรรมด้านการศึกษา สร้างเด็กให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสถานประกอบการ การจัดหลักสูตรการศึกษาอาเซียน ด้วยการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน เป็นต้น

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเร่งพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยให้รู้จักวัฒนธรรม สังคม ความเป็นอยู่ของเพื่อนอีก 9 ประเทศ ที่จะสามารถก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมั่นใจ โดยการดำเนินโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน (Spirit of ASEAN) เพื่อรองรับการรวมกลุ่มของประเทศอาเซียน ในปี 2558 เช่น โรงเรียน Buffer School เป็นโรงเรียนที่อยู่ติดชายแดนกับประเทศไทย 4 ประเทศ ได้แก่ ลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย โรงเรียน Sister School เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม มีความเข้มแข็งทั้งในเรื่องของภาษาและ ICT ที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆ ที่ไม่ติดชายแดน กับประเทศไทย 5 ประเทศ ได้แก่ เวียดนาม สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบรูไน เป็นต้น

2. ระดับประเทศ

ทิศทางการพัฒนาประเทศ กฎหมาย และนโยบายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561) และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นต้น

3. ระดับกระทรวง

ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ กฎหมาย และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 4 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ และ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

4. ระดับกรม

ทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีความสอดคล้องกับทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและกรอบภารกิจในความรับผิดชอบ เช่น แผนปฏิบัตินโยบาย ระยะ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ นโยบาย จุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

5. ระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เช่น แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด และ แผนปฏิบัตินโยบายประจำปี ของจังหวัด เป็นต้น

การปฏิรูประบบราชการไทย มีความพยายามในการพัฒนาและยกขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการ และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2552-2555) ซึ่งจากกฎหมาย ระเบียบ ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงาน มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1. การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ ต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

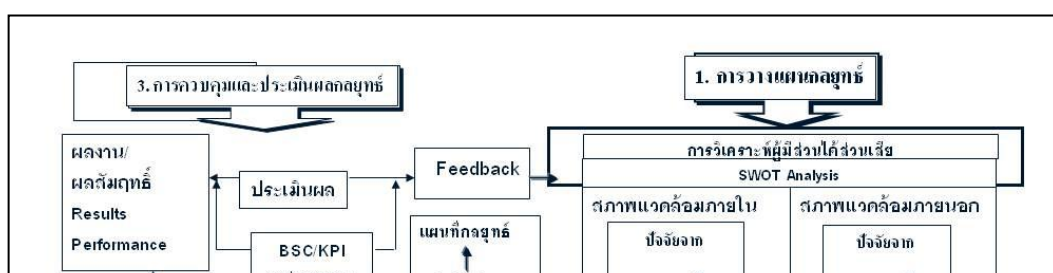
1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ การกำหนดทิศทางพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ที่ว่าหน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูล ผลการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงาน และทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือน การตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อบริหารจัดการให้เกิด ผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็ไม่มีสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมของ กลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตาม ประเมินผล ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้า และรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got there ?)

แผนภูมิ การบริหารเชิงกลยุทธ์



ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางกลยุทธ์และองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์



การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน
2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
3. การกำหนดกลยุทธ์

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจบทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

1.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการบริหารจัดการหน่วยงาน จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน และครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการให้บริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้าง เป็นต้น และ
- 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน NGO คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไป

ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

1) Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

2) PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

3) Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

4) SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อน วางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้ นำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ วางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กรณีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis มีองค์ประกอบ ประเด็น และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

1. องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อ การปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

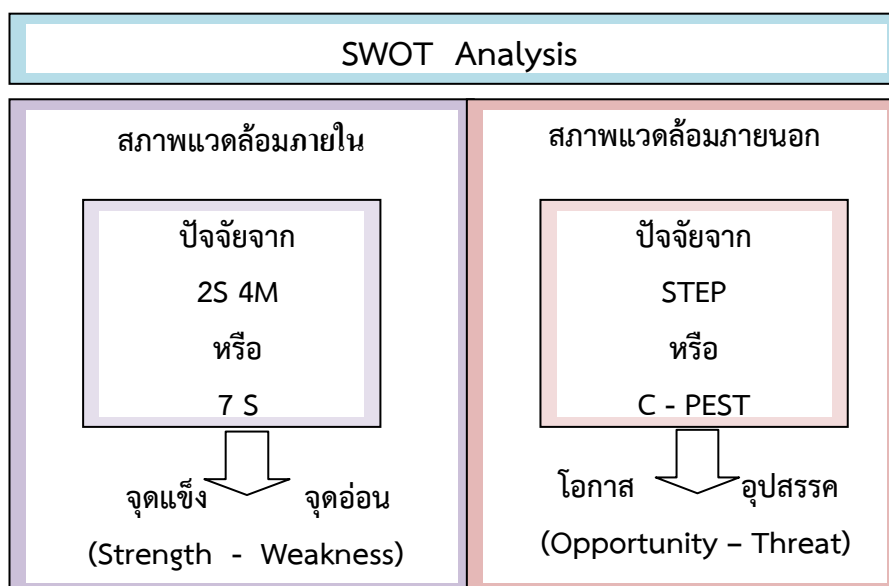
1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities: **O**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และอุปสรรค (Threats: **T**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า **C-PEST หรือ STEP** ประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : **C**) 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors : **S**) 3) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : **T**) 4) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : **E**) และ 5) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : **P**)

1.2 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: **S**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และจุดอ่อน (Weaknesses: **W**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาศาสนา เติมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า **2S 4M**หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ **McKinsey 7 S** ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง (Structure : **S1**) 2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : **S2**) 3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : **S3**) 4) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : **S4**) 5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : **S5**) 6) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : **S6**) และ 7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : **S7**)

แผนภูมิ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



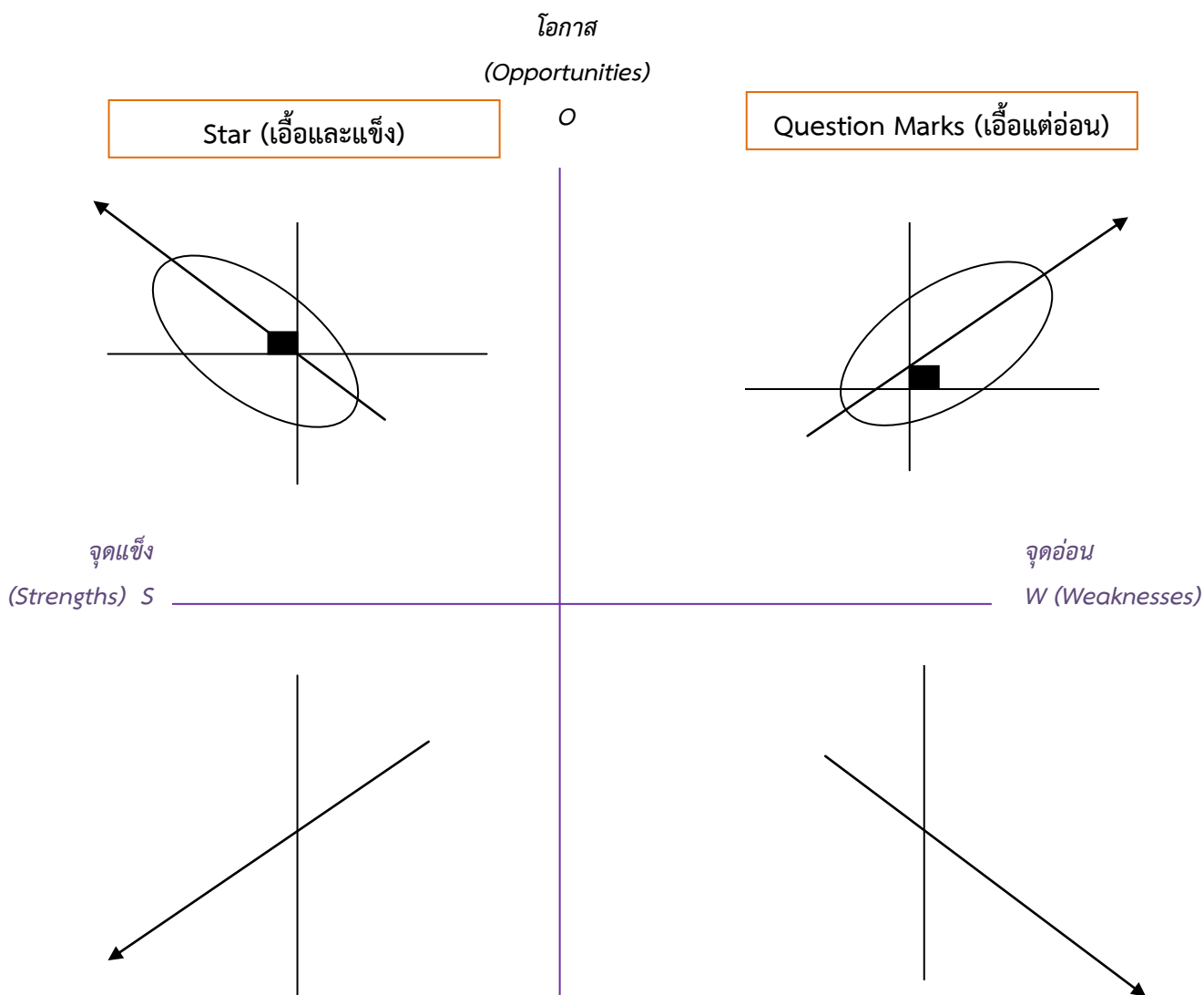
การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานว่าปัจจุบันหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมิน

สถานภาพของหน่วยงาน ใช้กระบวนแบบมีส่วนร่วม โดยนำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงานโดยประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อน เพื่อจะได้เป็นข้อมูล สำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

การแสดงสถานภาพของหน่วยงานอาจแสดงออกมาในรูปของกราฟ ว่าหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงาน จำนวน 4 ลักษณะ คือ 1) Stars (เอื้อและแข็ง) ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก(Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด 2) Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround) 3) Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็งให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน / แยกตัว (Defend / Diversify) และ 4) Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว / ถอย(Retrenchment)

กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ



ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายอย่างชัดเจน

การสร้างวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจากการร่วมระดมความคิดเห็นของคนหลายกลุ่มในหน่วยงานที่ต้องการเห็นหน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็คือต้องพิจารณาใน 4 ขั้นตอนคือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

พันธกิจ คือบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของหน่วยงานต้องทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจจะบ่งบอกผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวังเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

กระบวนการในการสร้างพันธกิจ มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ
3. สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน
4. เรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ
5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก เป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำ พันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคต เป็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งหน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์

สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล ตามที่หน่วยงานคาดหวังในวิสัยทัศน์และ พันธกิจ อันจะนำไปสู่การ กำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป มีขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก คือ 1) วิเคราะห์พันธกิจ เป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ และ 2) กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงาน เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ แยกคายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สามารถดำเนินการได้บรรลุความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกล ยุทธ์เป็นการนำข้อมูล ความต้องการพัฒนา /ปรับปรุงงานต่อเนื่องจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของ หน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็น จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของ หน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับ หน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร? (How do we get there?)”

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบที่สำคัญหน่วยงานต้องประเมินและ คัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ในการคัดเลือกกลยุทธ์นั้น สิ่งสำคัญที่ หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์คือเป็นโอกาสและ อุปสรรคในการทำงาน
2. ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

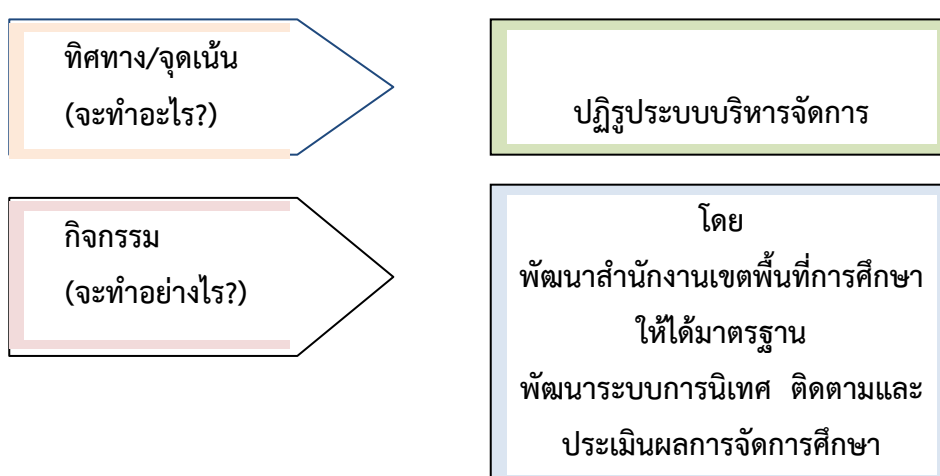
การเขียนข้อความกลยุทธ์ ควรเขียนให้ กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและ สามารถนำไปปฏิบัติได้โดย ข้อความกลยุทธ์จะเป็นข้อความลักษณะ

1. แสดง ทิศทาง หรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า “ จะทำ



อะไร ?” เช่น พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง สร้างศักยภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างเสริมประสิทธิภาพ ปรับปรุง ขับเคลื่อน ปรับปรุงกลไก เร่งรัด ปฏิรูป สร้างแรงจูงใจ เพิ่มขีดความสามารถ ฯลฯ





2. แสดง กิจกรรม คือ บอกว่า “ จะอย่างไร ?”



ตัวอย่าง ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

 กลยุทธ์สร้างความเติบโต	 กลยุทธ์ความถนัด
<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคุณภาพ - เพิ่ม - ประสิทธิภาพ - สร้างรากฐาน - สร้างศักยภาพ - สร้างความเข้มแข็ง - ขยายฐานการ.. - กระจายโอกาส - สร้างความเป็น - เลิศ - สร้างเครือข่าย - ส่งเสริม - สร้างประสิทธิภาพ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง - สร้างกลไก - ปรับปรุงกลไก - กระตุ้นให้เกิดการ - เร่งรัดพัฒนา - สร้างแรงจูงใจ - ปฏิรูป - พัฒนาความเข้มแข็ง - พันฟู - เพิ่มขีดความสามารถ - ขับเคลื่อน ฯลฯ

 <p>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชะลอ - ยกระดับ - สร้างความเท่าเทียม - พัฒนาขุมกำลัง - ระดม - ประสาน 	 <p>กลยุทธ์การตัดทอน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยุบเลิก - ควบรวม - หลดรวม - ปรับลด - ปรับโครงสร้าง - พลิกฟื้น - เพิ่มมาตรการ - ฯลฯ
--	--

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลายวิธี สรุปดังนี้

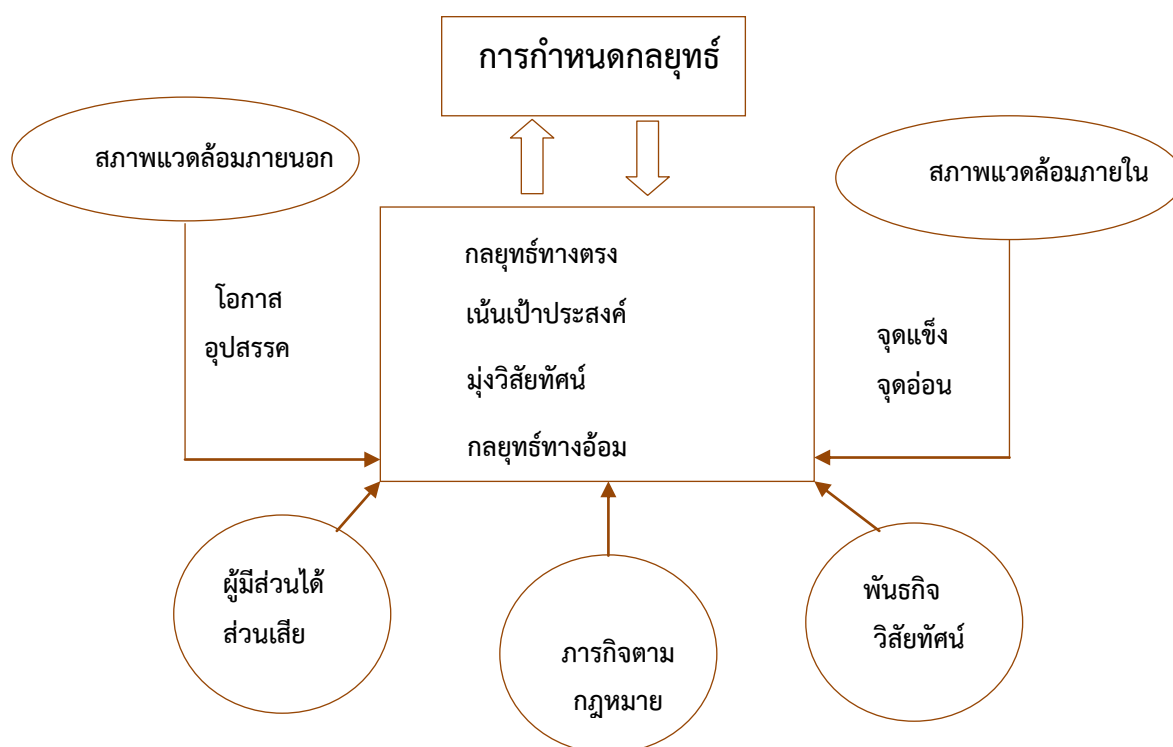
1. **วิธีการทางตรง (Direct approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then.....how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. **วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์? (How and For Whom?)”

3. **วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach)** เป็นการกำหนด กลยุทธ์ โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How do We get there?)”

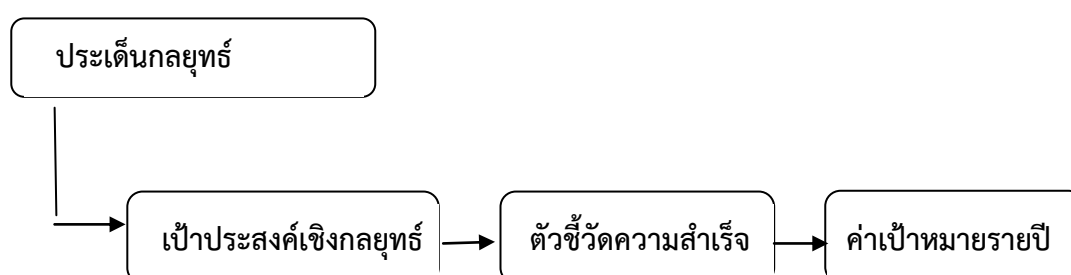
4. **วิธีการทางอ้อม (Indirect approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

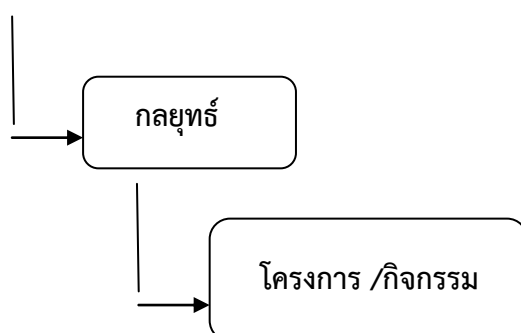
แผนภูมิ แสดงวิธีการกำหนดกลยุทธ์



การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ เป็นการรวมกลยุทธ์ที่มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คล้ายกันแล้วกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมายรายปี กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิและรายละเอียดได้ดังนี้





การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามประเด็นกลยุทธ์ เป็น การกำหนดความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ โดยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หน่วยงาน ด้านการศึกษามักจะเขียนในลักษณะระบุกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ว่า เมื่อประเด็นกลยุทธ์บรรลุแล้วใครเป็นผู้ได้รับ ผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร และเมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ เรียบร้อยแล้ว ควรตรวจสอบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดได้ครอบคลุมตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 2 มิติ คือมิติภายนอก ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ (Run the Business) คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) และมิติภายใน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Manage Resources) และการ พัฒนาองค์กร (Capacity Building) หรือไม่ หากไม่ครอบคลุมควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมให้ ครบถ้วน

นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของหน่วยงานด้านศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เรียน 2) ครู/บุคลากร 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา และ 4) ชุมชน/สังคม ดังนั้น ในการเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงมักเริ่มต้นด้วยกลุ่มผู้รับประโยชน์ทั้ง 4 กลุ่มนี้ แต่เนื่องจากในขั้นตอนการกำหนดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักไว้ แล้ว ดังนั้น ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ หน่วยงานต้องพิจารณาจาก เป้าประสงค์หลักด้วย

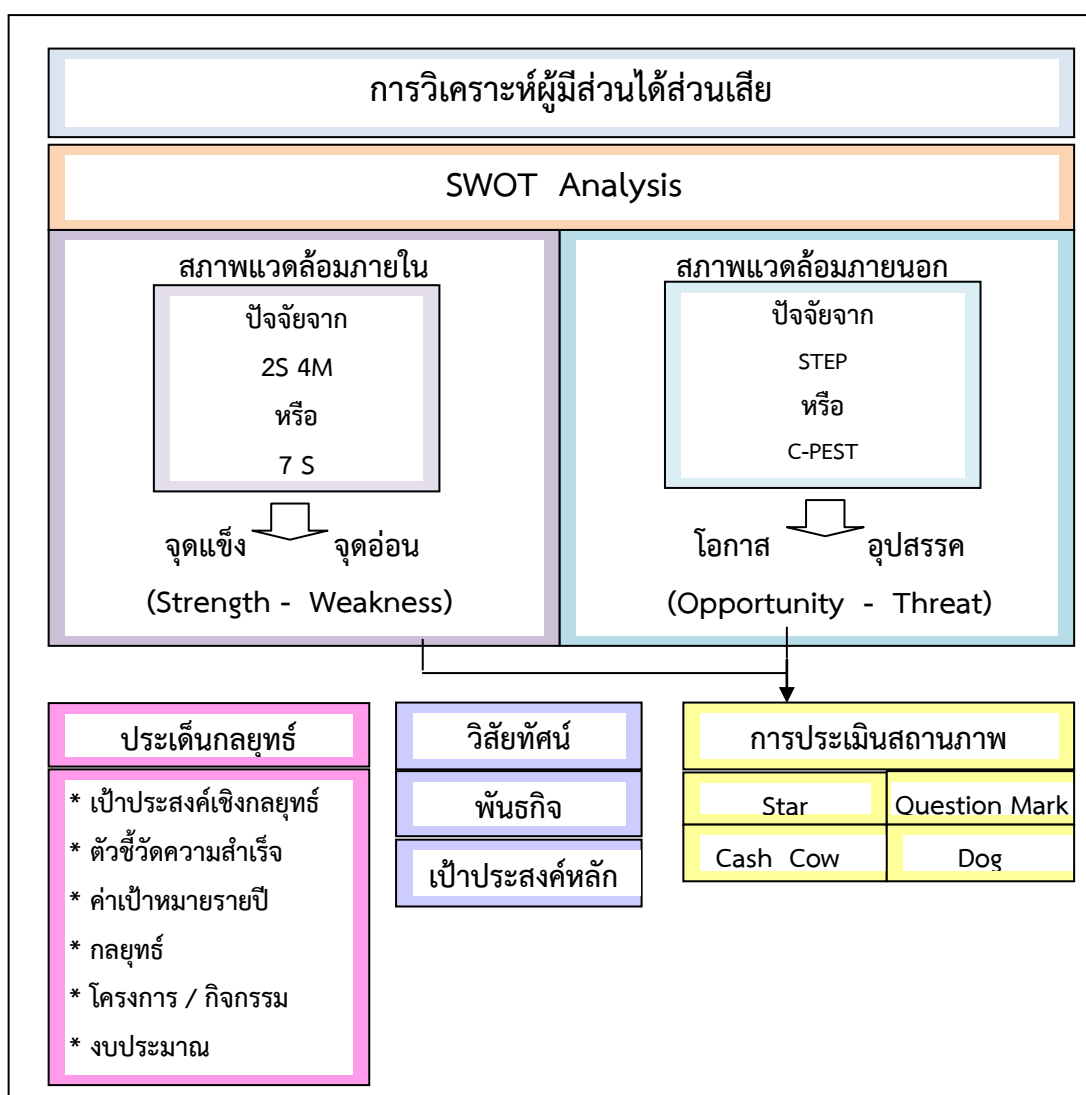
การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายรายปี

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จ กำกับอยู่ด้วยเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าแต่ละเป้าประสงค์นั้นบรรลุผลหรือไม่ ในขณะเดียวกัน แต่ละตัวชี้วัดจะต้อง มีการกำหนดค่าเป้าหมายรายปี โดยใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดค่า

เป้าหมาย สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จนั้นถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ทราบวาปีสุดท้ายของแผนบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์หรือไม่

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Mapping)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือที่นำเสนอความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานในมุมมองต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ตามหลักการ BALANCED SCORECARD เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ (Outcome) ที่หน่วยงานต้องการภายใต้มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนาหน่วยงาน (Learning and Growth Perspective) อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จและทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น และ เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผลอีกทั้งมีเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ครอบคลุมในทุกๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา

การวางแผนการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ นักวางแผนและผู้เกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เที่ยงตรง สมบูรณ์ ครบถ้วน ตรงและทันตามความต้องการของผู้ใช้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและเหตุผลสำหรับผู้บริหาร และบุคลากรทาง การศึกษาทุกระดับดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหาร กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย วางแผนพัฒนาการศึกษา ตลอดจนควบคุมติดตาม และตรวจสอบ ประเมินผลแผนงาน โครงการ ต่างๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว

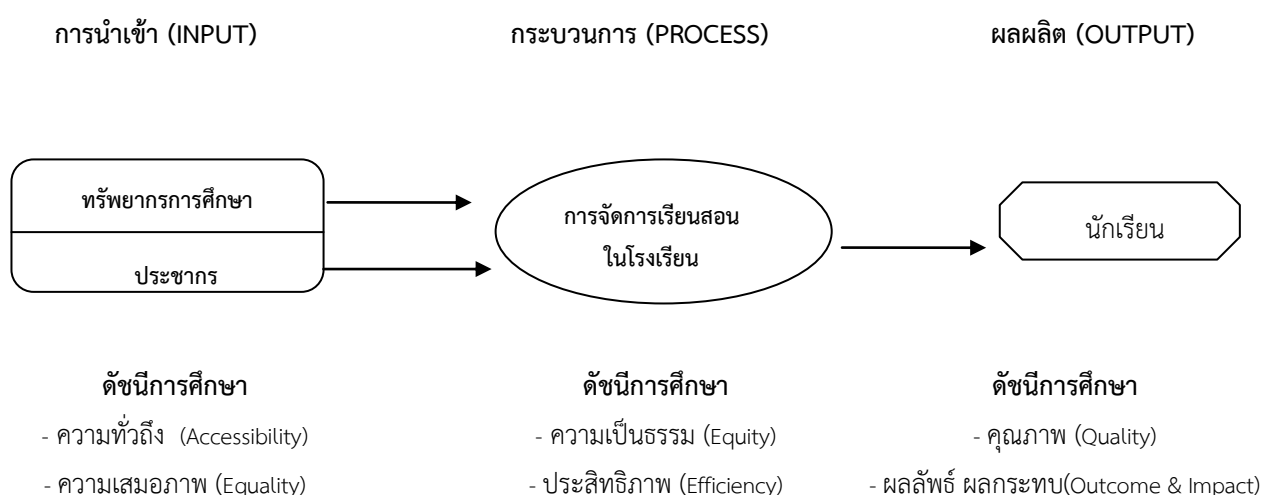
2. ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ในการควบคุม การปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามแผนหรือเป้าหมาย และปฏิทินการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาและ กำกับ นิเทศการ เรียนการสอน ในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ

4. นักวิชาการ หรือนักการศึกษา ใช้ประโยชน์ในการทำงานวิชาการ ช่วยในการแสวงหาความรู้ ทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

ความสำคัญจำเป็นของข้อมูลสารสนเทศต่อบุคลากรทุกระดับข้างต้น เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพและผลการจัดการศึกษา แสดงสัญญาณของปัญหา หรือความสำเร็จของระบบการศึกษา โดยใช้ข้อมูลมานำเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นการกำหนดตัวบ่งชี้ หรือดัชนีทางการศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนการศึกษาและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

แผนภูมิ ระบบการศึกษาและดัชนีการศึกษาที่เกี่ยวข้อง



การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นภารกิจที่ให้บริการสังคมแก่ประชากรวัยเรียน มีระบบงานที่กว้างใหญ่ มีระเบียบแบบแผน มีกระบวนการ และวิธีการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุที่มีสภาพที่ซับซ้อน นักวางแผนการศึกษาจำเป็นต้องมีวิธีการวิเคราะห์ เลือกสารสนเทศและดัชนีที่เหมาะสม เช่น

1. การวิเคราะห์สภาพการกระจายบริการการศึกษา ซึ่งเป็นดัชนีการนำเข้าของระบบการศึกษา มีแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 การวิเคราะห์ความครอบคลุมของบริการการศึกษา หรือความทั่วถึง (Accessibility) เป็นสภาวะการจัดบริการการศึกษาในระบบโรงเรียน ว่าจัดได้ครอบคลุมประชากรเพียงไร ดัชนีสำคัญที่ชี้สภาวะความครอบคลุมของบริการการศึกษา ได้แก่

- อัตราส่วนนักเรียนรายชั้นต่อประชากรรายอายุ
- ร้อยละของจำนวนนักเรียนต่อประชากรกลุ่มอายุ

- อัตราแรกเข้าเรียน
- อัตราการเข้าเรียน

ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์โอกาสการเข้ารับบริการการศึกษา หรือความเสมอภาค (Equality) คือ รัฐควรจัดให้ประชาชนมีโอกาสเข้ารับบริการอย่างเสมอภาค ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดของประเทศ หรือมีอาชีพใดๆ ดัชนีที่นิยมใช้ ได้แก่

- สัดส่วนการเข้าเรียนระหว่างเพศ
- สัดส่วนการเข้าเรียนของนักเรียนสัญชาติไทยและต่างสัญชาติ
- อัตราการเข้ารับบริการของเด็กที่มีอายุครบเกณฑ์
- อัตราการเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1
- อัตราการเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

ฯลฯ

นอกจากนี้ การกำหนดที่ตั้งสถานศึกษา ก็เป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำมาใช้พิจารณาแก้ไข ปัญหา เรื่องการกระจายบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ภายในการจัดการศึกษา จึงพิจารณาจากตัวแปร 3 ตัว คือ

2.1 ปัจจัยหรือ ตัวป้อน คือ จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน และทรัพยากรหรือ ค่าใช้จ่าย

2.2 ระยะเวลาการจัดการศึกษา ได้แก่ จำนวนปีสำหรับการเรียนในหลักสูตรนั้นๆ

2.3 ผลผลิต คือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

สำหรับดัชนีที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพได้แก่

- อัตราการคงอยู่ หรืออัตราการเหลือนรอด
- อัตราการเลื่อนชั้น
- อัตราการซ้ำชั้น
- อัตราการออกกลางคัน
- อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด
- ความต้องการการใช้ทรัพยากรในแต่ละด้าน คือ บุคลากร อาคารสถานที่

วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ

3. การวิเคราะห์คุณภาพทางการศึกษา ดัชนีคุณภาพการศึกษามี 2 ประเภท คือ

3.1 ดัชนีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภายในตัวผู้เรียนตามที่กำหนดในหลักสูตรว่า ผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมเพียงใด และการนำไปปฏิบัติ

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายการสาระการเรียนรู้ รายชั้น
 - สัดส่วนครู ต่อ นักเรียน
 - ร้อยละของครูที่มีคุณวุฒิตามมาตรฐาน
 - ร้อยละของนักเรียน/โรงเรียนได้รับการรับรองการประเมินคุณภาพภายนอก
- ฯลฯ

3.2 ดัชนีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภายนอกของนักเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนดี หรือไม่ดี เช่น ดัชนีด้านสภาพการศึกษา ด้านกายภาพ ครูผู้สอน สภาพแวดล้อม หรือ สังคมของตัวนักเรียน และที่ตั้งของสถานศึกษา สำหรับดัชนีที่บ่งชี้คุณลักษณะภายนอก ได้แก่

- พื้นที่ใช้สอยของห้องเรียน
- อัตราส่วนห้อง ต่อ นักเรียน
- ขนาดโรงเรียน
- วุฒิการศึกษา และสาขาวิชาเอกของครู
- ความเพียงพอของสื่อวัสดุอุปกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ
- ระยะทางจากบ้านนักเรียนถึงโรงเรียน
- การคมนาคมที่นักเรียนใช้มาโรงเรียน
- ฐานะทางเศรษฐกิจของบิดามารดา
- การศึกษาของบิดามารดา
- ทิศนคติของสังคมที่มีต่อสถานศึกษา
- สภาพแวดล้อมที่รบกวนสถานศึกษา

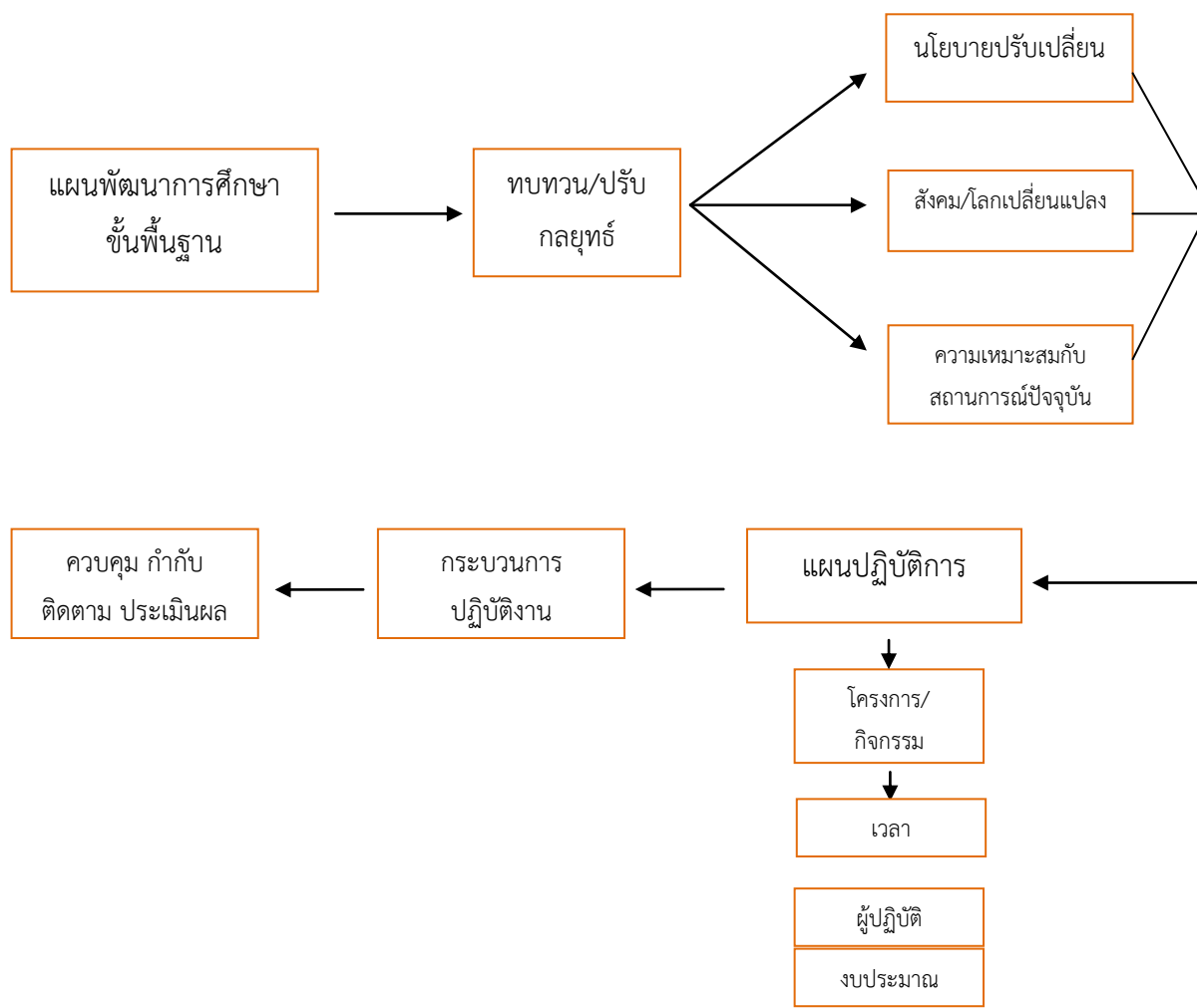
ฯลฯ

การนำข้อมูลสถิติจากคลังข้อมูลของหน่วยงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสังคมมีความสลับซับซ้อน สิ่งแวดล้อมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำข้อมูลสถิติมาใช้จึงต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์และการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพียงตรง รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน การกำหนดเป้าหมายพัฒนา หรือค้นหาข้อผิดพลาด ตลอดจนนำมาบริหารจัดการ ดำเนินการส่งเสริมพัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงได้ตรงตามสาเหตุ โดยการจัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพแก่เด็กและเยาวชนให้มีขีดความสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแห่งการแข่งขันทางเศรษฐกิจยุคใหม่ในอนาคตได้

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิ การนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ





ขั้นตอนการนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผนภูมิ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้
 - นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
 - สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
 - กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ
4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก การพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้
 - ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
 - กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
 - การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่จัดทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการทำงาน

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ของทิศทางและจังหวะเวลา แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายในหนึ่งปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานลงสู่การปฏิบัติเพื่อดำเนินการจริงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น ๆ ซึ่งงบประมาณแต่ละโครงการ/กิจกรรม ที่บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นวงเงินรวม (Block Grant) ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำไปบริหารจัดการได้ตาม ความต้องการจำเป็น เพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ จุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

แผนงานและโครงการ

แผนงาน หมายถึง กลุ่มของงานหรือโครงการที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันที่อยู่ภายใต้ภารกิจ หน้าที่ของหน่วยงานหนึ่ง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกความหมายหนึ่ง โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้า ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการ มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ลักษณะโครงการที่ดี

1. กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นความจริง และได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้นของหน่วยเหนือ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและปฏิบัติงานได้
3. รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงาน แคไหน และมีประโยชน์อย่างไร

5. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน
