บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผน

1. ความหมายของการวางแผน
2. ความสำคัญของการวางแผน
3. กระบวนการวางแผน

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์

1. ความหมายของ กลยุทธ์
2. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
3. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
4. องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 5 กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

ส่วนที่ 1 การวางแผน

1. ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (Planning) มาจากภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึง พื้นราบ (Flat Surface) และนำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรมออกซฟอร์ด ตามความหมายของพื้นราบหมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และพิมพ์เขียวของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผน ไว้ดังนี้

1.1 ฟรีมอนต์ อี.คาสต์ และเจมส์ อี.โรเซนวิก (Fremont E. Kast ,James E.Rosenzweig,1970) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

1.2 Harold Koontz and Cyril O 'Donnell (1968) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

1.3 Herbert A.Simon (1961) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอในอนาคต ในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนอนั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุมีผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย

1.4 Hicks (1981) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางบริหารประการแรกที่กระทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนให้สำเร็จผลนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินผลอนาคตด้วย

1.5 R.L.Ackoff (1970) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ บางสิ่งที่เรากระทำก่อนที่จะมีการกระทำเกิดขึ้น และเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายล่วงหน้า การวางแผนเป็นสิ่งที่จำเป็นเมื่อสภาพในอนาคตที่เราต้องการนั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันหลาย ๆ ด้าน เป็นชุดหรือเป็นระบบหนึ่งของการตัดสินใจ

1.6 ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ให้ความหมายว่า การวางแผน เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต

1.7 อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามว่า จะทำอะไร ทำไมต้องทำ ใครเป็นผู้กระทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำอย่างไร

1.8 สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ วิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในทางเลือกว่าจะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

1.9 เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร วัตถุประสงค์ของการวางแผนคือ ช่วยให้ทราบทิศทางในการทำงาน

สรุป การวางแผน คือ วิธีการหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

2. ความสำคัญของการวางแผน

2.1 พยอม วงศ์สารศรี (2543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของการวางแผนไว้ ดังนี้

2.1.1 ลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น

2.1.2 ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร

2.1.3 ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร

2.1.4 เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยประโยชน์ในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

2.1.5 ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม

2.2 อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

2.2.1 การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2.2.2 การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถ ศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

2.2.3 แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

2.2.4 แผนและการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาระความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย

2.2.5 การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะศึกษา หาความรู้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีเหตุมีผล และเป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ

2.2.6 การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน ทรัพยากรที่ใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมการทำงานต่าง ๆ ต้องมีการพิจารณา ทดลอง ทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

2.2.7 การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต

2.2.8 การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป

สรุป การวางแผนมีความสำคัญโดยจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร ทำให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานที่จะมุ่งไปยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

3. กระบวนการวางแผน

3.1 ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

3.1.1 การตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยต้องมีการพิจารณาเรื่องราวที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และประเมินถึงโอกาสต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีขึ้นในอนาคต พร้อมตั้งสมมุติฐานที่ควรเป็น

3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบถึงการวางแผนแล้ว มากำหนดว่า จุดหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึงนั้นเป็นอย่างไร

3.1.3 การพัฒนากลยุทธ์ เมื่อทราบทิศทางขององค์กรแล้ว การจะไปถึงทิศทางนั้นควรจะทำโดยวิธีใด อย่างไร ให้ดีที่สุดในการนำความคิดนั้นมาปฏิบัติจริงให้เสร็จสิ้น เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ประสงค์

3.1.4 การสร้างเป้าหมายระยะกลาง เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดแจ้ง โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้และมีความหมาย หมายถึงงานต้องสำเร็จผลทำให้เสร็จได้ในระยะเวลาสั้น โดยเป้าหมายนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร

3.1.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้

3.1.6 การปฏิบัติตามแผน โดยต้องมีการเริ่มต้นและดำเนินแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

3.1.7 กลไกของข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับความต้องการ เพื่อทำให้เกิดการปรับแผน ปรับระบบงานเพื่อให้ผลของงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

3.2 สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

3.2.1 การเตรียมความพร้อม ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจและปัญญาและด้านองค์กร

3.2.2 การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

3.2.3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

3.2.4 การประมวลทางเลือกและกำหนดแนวทางการปฏิบัติ

3.2.5 การกำหนดแนวทางการอำนวยการปฏิบัติ

3.2.6 การกำหนดแนวทางการควบคุมกำกับงาน

3.3 Robert M.Fulmer (1974) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผน ว่า ประกอบด้วย

3.3.1 การเลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objective)

3.3.2 การประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (Communicate Objectives)

3.3.3 การกำหนดข้อสันนิษฐาน หมายถึง การประเมินอนาคตหรือการพยากรณ์ (Forecasting)

3.3.4 สำรวจทรัพยากร (Survey Resources)

3.3.5 กำหนดนโยบาย (Establish Policies)

3.3.6 ระบุทางเลือก (Identify Alternatives)

3.3.7 เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives)

3.3.8 เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a Course of Action)

3.3.9 สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Areate Procedures and Rules)

3.3.10 กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets)

3.3.11 กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables)

3.3.12 ตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard)

3.4 อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่า การวางแผนต้องมีกรอบ และแบ่งออกเป็นระดับ แต่ละระดับมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หรือส่วนร่วมในการวางแผน หลักสำคัญคือยึดมั่นตามสายการบังคับบัญชา มีกระบวนการวางแผนดังแสดงในภาพ

ขอบเขตกว้างและทั่ว ๆ ไป ↓ ขอบเขตแคบและเฉพาะ	ความมุ่งหมาย ↓ ปรัชญา ↓ ข้อสันนิษฐาน ↓ นโยบาย ↓ แผน	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	แผนกลยุทธ์ 1-10 ปี	การบริหารระดับสูง	เพิ่มการขาย
		วิธีการและเป้าหมาย	แผนระดับกลาง 1-2 ปี	การบริหารระดับกลาง	เพิ่มตลาด
		วิธีการ	แผนปฏิบัติการ 1 สัปดาห์ -1 ปี	การบริหารระดับต้น	เพิ่มการโฆษณา

ภาพ 2 แสดงระดับและกรอบของการวางแผน

3.5 ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2549) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนกลวิธีและแผนปฏิบัติการ ก็จะต้องมีขั้นตอนของการวางแผน ที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

3.5.1 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)

3.5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

3.5.3 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)

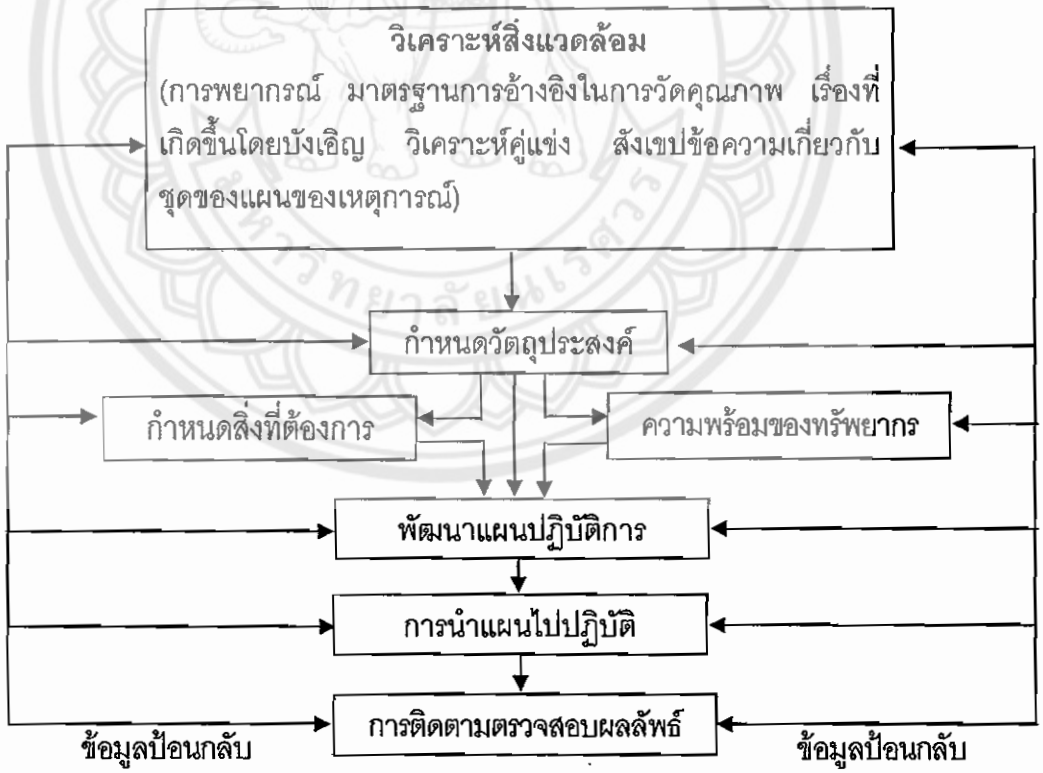
3.5.4 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)

3.5.5 พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plan)

3.5.6 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plan)

3.5.7 การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงตรวจสอบให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (โปรดดูแผนภาพ 3)



ภาพ 3 แสดงกระบวนการวางแผน (Planning Process)

สรุป กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย

1. การศึกษาข้อมูลปัจจุบันที่สำคัญและเกี่ยวข้องขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์

1. ความหมายของ "กลยุทธ์"

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ.2525 ให้คำจำกัดความว่า "กลยุทธ์" (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดโดยสิ้นเชิง และยังมีผู้ให้คำจำกัดความอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนี้

1.1 Certo and Peter (1991) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่า เป็นวิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

1.2 Henry Mintzberg (1994) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ มี 4 ลักษณะ คือ

1.2.1 กลยุทธ์ เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย

1.2.2 กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ

1.2.3 กลยุทธ์ เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม

1.2.4 กลยุทธ์ เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

1.3 David (1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระยะยาว

1.4 George Steiner (1979) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง โดยประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.4.1 กลยุทธ์ ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร

1.4.2 กลยุทธ์ ต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร

1.4.3 กลยุทธ์ ประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น

1.4.4 กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า "อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ"

1.4.5 กลยุทธ์ ตอบคำถามว่า "อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องทำ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น"

1.5 Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1.6 Dess and Miller (1999) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิดที่ไม่เหมือนกัน คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจกับกลยุทธ์ที่เป็นจริง และได้อธิบายดังนี้

1.6.1 กลยุทธ์ที่ตั้งใจ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ ออกแบบ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างคือ เป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน

1.6.2 กลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรกเกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

1.7 อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

1.8 ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง กรอบที่กำหนดเรื่องที่ต้องปฏิบัติหรืออาจเป็นตัวนำทางหรือกำหนดออกมาเป็นทางเลือกทั้งหลายที่เหมาะสมเพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมทิศทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

1.9 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

1.10 ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่า เป็นรูปแบบของการกระทำ ที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์นำทางหรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

1.11 นิวัต โชติวงศ์ (2544) ได้กล่าวถึงความหมายของ กลยุทธ์ ว่า หมายถึง วิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานหรือการแข่งขัน

1.12 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1.12.1 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.12.2 กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

1.12.3 กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

1.12.4 กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

1.12.5 กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

1.12.6 กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

1.12.7 กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

1.13 เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ "Stratus" แปลว่า กองทัพ และคำ "Agein" แปลว่า นำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ หรือการนำหน้าของทั้งองค์กร หรือ "การนำทางให้องค์กรโดยรวม" ในทางปฏิบัติ หมายถึง แผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

1.14 สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานวิธีดำเนินงานตามแผนกลวิธีในการดำเนินงานรวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก เอื้อต่อการถ่ายโยงการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงานทั้งของหน่วยงาน

1.15 นิรมิต เทียมทัน (2548) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการคิดเผื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้น ต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal Mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่ภาพหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT Analysis) และเทคนิคทางสถิติและคณิตศาสตร์

1.16 บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากร ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.17 พิบูลย์ ทีปะปาล (2546)) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่าหมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังหรือตั้งไว้

2. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

2.1 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

2.2 เสนาะ ติเยาว์ (2543) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ว่า หมายถึงแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

รักษาสถานะทางการบริหาร และการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่น และดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป

2.3 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง การกำหนดข้อความที่เกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

2.4 Goodstein and Others (1993) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่า หมายถึง การตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (Where are you going ?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment ?) และองค์กรจะต้องทำอย่างใดบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there ?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ การจำลองของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.5 Bikas C. Sanyal (1999) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

2.6 Olsen and Eadie (1982) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ว่า เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบเพื่อทำการตัดสินใจที่มีความสำคัญที่จะมีผลต่อการกำหนดธรรมชาติและทิศทางของกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลภายใต้กรอบจำกัดของรัฐธรรมนูญ

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การใช้วิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าอย่างถูกต้องเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะมากระทบกับองค์กรเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

3.1 พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในด้านการทหาร การศึกสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะการบริหารในวงการธุรกิจเอกชน ประสบความสำเร็จสูงมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่เรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานใน

สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ ที่มักจะได้ยินอยู่เสมอ ๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือกแล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ติดยึดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

3.1.1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

3.1.2 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3.1.3 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

3.1.4 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

3.1.5 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด "กลยุทธ์" ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

3.2 Bryson (1996) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญ ดังนี้

3.2.1 สามารถตรวจสอบสภาวะและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

3.2.2 สามารถสำรวจปัจจัยและแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2.3 ทำให้แสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองพันธกิจ (Missions) ขององค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจ (Mandates) ได้สำเร็จ

3.2.4 ใช้ในการกำหนดกรอบประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic Issues) ที่องค์กรต้องแก้ไขหรือทำให้สำเร็จ

3.2.5 ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ไขหรือตอบสนองต่อประเด็นทางกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและภารกิจขององค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบและทบทวนการจัดองค์กร การบริหาร และอื่น ๆ

4. **องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์**

4.1 **ทศพร ศิริสัมพันธ์** (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

4.1.1 การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์กับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดรับกัน

4.1.2 การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

4.1.3 การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในการวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4.1.4 การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

4.2 พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น และการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดพันธกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า "เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน" (Who are we ? What we do ? and Where we're headed ?)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัย หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานองค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4.3 สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2543) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอณูของเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนทำได้

4.4 พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ หรือโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.4.1 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)

4.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)

4.4.3 การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)

4.4.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

4.4.5 การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)

4.4.6 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)

4.4.7 การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)

4.4.8 การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

4.4.9 การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการอาจจัดทำรูปเล่มแผนประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน/โครงการ (อาจเขียนแยกเป็นรายยุทธศาสตร์) ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

4.5 พิบูล ทีปะปาล (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ว่า มีองค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ

4.5.1 องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริมการประสานงาน และหรือเป็นส่วนการชี้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรประสงค์เป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา (ที่สมเหตุสมผล) ทั้งนี้ส่วนพันธกิจจะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำภายใต้แผน ส่วนวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังได้

4.5.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพความสำเร็จที่องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ (ผลสัมฤทธิ์) หรือผลกระทบที่ลูกค้าหรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและการบริการกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร

4.5.1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กรไม่ทำพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็จะไม่เกิด พันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของตนให้สามารถประกอบการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การทำพันธกิจองค์กรต้องทุ่มเททั้งกายและใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กรสามารถใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

ฝ LC
1035.7
.T5
จ45ธ ก
2550
20 มิ.ย. 2550
1.3ศศ1091
สำนักหอสมุด

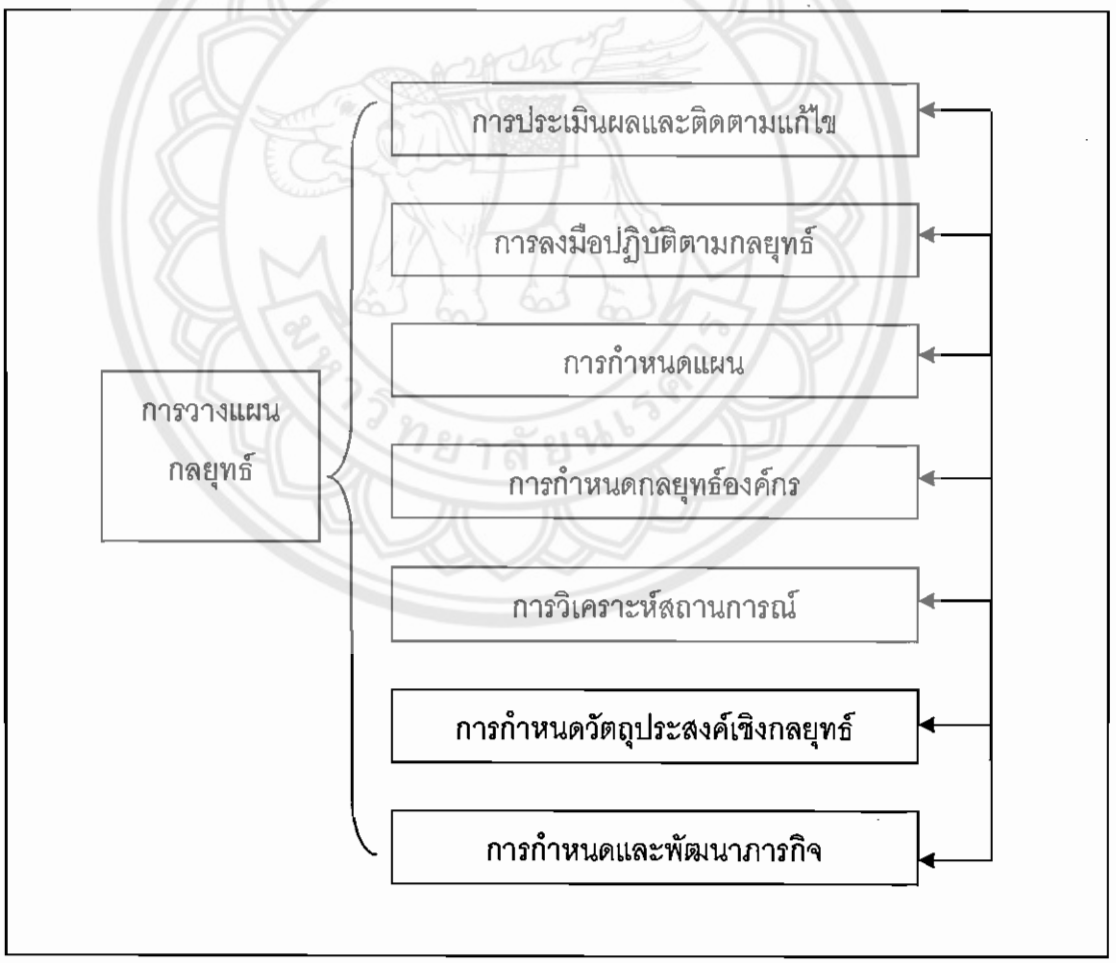
4.5.1.3 วัตถุประสงค์หลัก (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน / โครงการ) ต่าง ๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้

4.5.2 องค์ประกอบหลักด้านทางเลือกการดำเนินการ (กลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ กลวิธี ที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผน กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสภาวะแวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร และการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร จึงมีการชี้แนะ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่จริง และจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์ประกอบส่วนนี้จะต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) เป็นหลักในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน แผนงาน (กระบวนการวางแผนขั้นการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี จะนำเสนอยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี เป็นกรอบชี้นำการดำเนินการ) โดยการชี้แนะดังกล่าวต้องมีความชัดเจนด้านการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีลำดับความสำคัญ ไม่สับสนในภาวะที่มีทรัพยากรสนับสนุนจำกัด ทำให้ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผน

4.5.3 องค์ประกอบหลักด้านเครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผนก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผน สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนวัฒนธรรมความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างขององค์กร ระเบียบ –กฎการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด การปรับองค์กรเป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปของปัจจัยเสริมและปัจจัยถ่วงที่องค์กรต้องเผชิญในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ เพื่อการกำหนดแนวทางชี้แนะ การปรับบทบาท โครงสร้าง และระบบกลไก การกำหนดหลักเกณฑ์และ

ระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติแก่แผน แผนกลยุทธ์ส่วนนี้จะชี้แนะแนวทางด้านการติดตามประเมินผลการพัฒนาของแผนด้วย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนกับสภาพแวดล้อม และเพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้คล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นการชี้นำอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดตัวชี้วัดเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และถ้ามีความลักลั่นระหว่างแผนที่กำหนดกับข้อเท็จจริง ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มาตรการที่มุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลและความคล่องตัว

4.6 สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) กล่าวว่า ผลที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) สามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละขั้นตอนด้วยองค์ประกอบสำคัญในแต่ละขั้นได้ดังนี้



ภาพ 4 แสดงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

4.7 ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2548) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.7.1 กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)

4.7.2 กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)

4.7.3 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)

4.7.4 กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

4.7.4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)

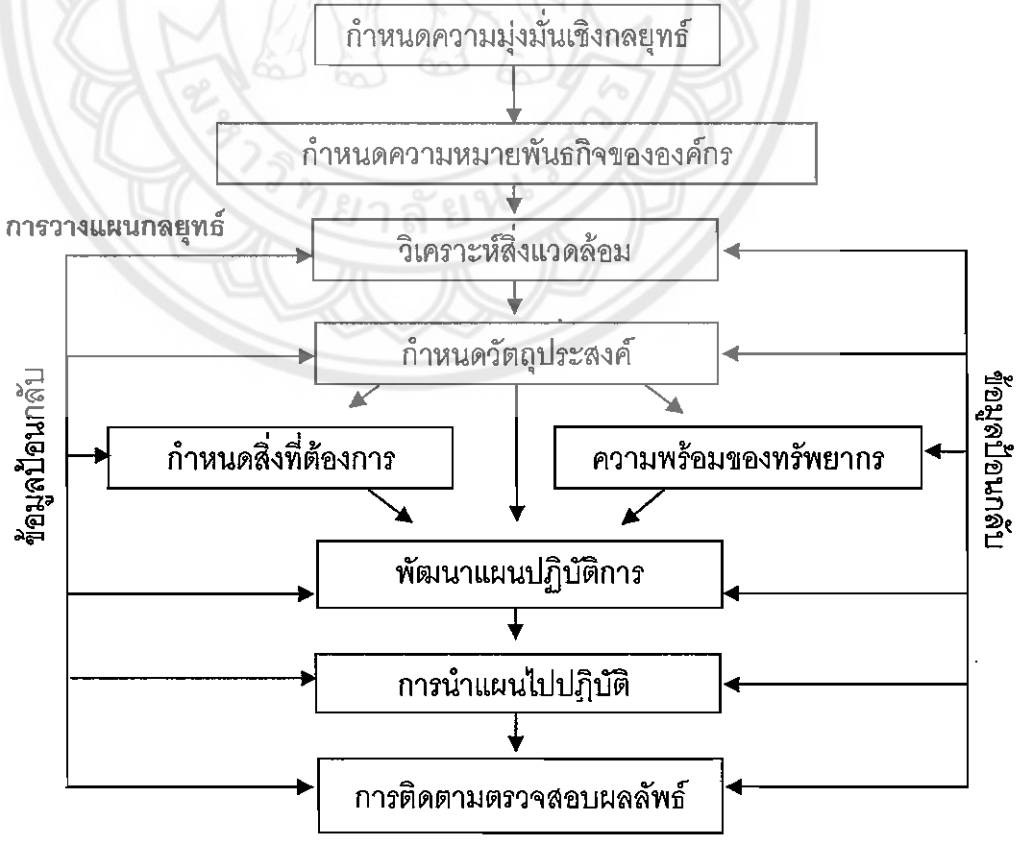
4.7.4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)

4.7.5 พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)

4.7.6 นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)

4.7.7 ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน



ภาพ 5 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

4.8 อรรถไกร พันธุ์ภักดี (2547) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการระดมสมอง ดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความเข้าใจร่วมกันกับภาคประชาชนและยอมรับซึ่งกันและกัน ในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่ประชาคมต้องการ ยิ่งกว่านั้นกระบวนการดังกล่าวยังจะต้องเกิดจากการหล่อหลอมแนวความคิด เพื่อนำไปสู่การประสานงานที่เหมาะสม และเห็นพ้องต้องกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่มีความสอดคล้อง ส่งผลให้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

4.9 ประชุม โพธิกุล (2548) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ว่า เป็นกระบวนการชี้นำให้สมาชิกในองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็น และดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต อีกประการหนึ่งการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรได้ประดิษฐ์อนาคตได้ด้วยตนเอง แผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาว คือ แผนระยะยาวเป็นความพยายาม พยากรณ์อนาคตแล้วก็วางแผนตามนั้น โมเดลการวางแผนกลยุทธ์นี้ จะแสดงให้เห็น 9 ขั้นตอนที่ออกแบบไว้เพื่อการปฏิบัติ นอกเหนือจากนั้น ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านั้นเหมือนแซนด์วิช ที่อยู่ระหว่าง 2 กระบวนการ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการพิจารณาไปดำเนินการ ทั้งสองกระบวนการต้องมุ่งมั่นให้ถ้วนทั่วการวางแผนกลยุทธ์ ในแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการอย่างชัดเจน คือ

4.9.1 การจัดระบบเพื่อการวางแผน

ระหว่างขั้นตอนนี้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ตัดสินใจว่าใครจะมาเป็นทีมวางแผน จะใช้เวลานานเท่าไร ใครจะสืบค้นและพัฒนาข้อมูลที่ต้องการและประเด็นปัญหาต่าง ๆ โดยปกติสมาชิกทีมวางแผนจะไม่เกิน 12 คน แต่คนในองค์กรจะได้รับการร้องขอเพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในมุมมองต่าง ๆ ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้สมาชิกทีมงานวางแผนมีอิสระและไม่ถูกขัดจังหวะ การประชุมอย่างเป็นทางการอาจจัดขึ้นในห้องประชุมที่แปลกแยกจากที่ทำงาน หรือสถานที่ที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ หรือในบ้านของสมาชิกทีมวางแผน ระหว่างการประชุมแบบเป็นทางการ สมาชิกต่าง ๆ ขององค์กรจะสืบค้น รวบรวม เรียบเรียงข้อมูล เพื่อใช้พิจารณา ทีมวางแผนจะใช้เวลาประมาณ 10 ถึง 12 วัน ในการประชุมอย่างเป็นทางการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการจำเป็นและความปรารถนาขององค์กร การประชุมแต่ละครั้งอาจดำเนินการ 2-3 วัน การประชุมอาจขยายไปถึง 6 เดือน การวางแผนจะเสร็จสิ้นเมื่อถึงเวลาที่ปิงบประมาณใหม่

4.9.2 สำรวจค่านิยม

การตัดสินใจในการดำเนินกิจการอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรมีค่านิยมอย่างไร (เช่น ความเจริญเติบโต การควบคุมคุณภาพ และจริยธรรม) แผนกลยุทธ์ที่ไม่สนใจค่านิยมในองค์กรอาจสร้างความยุ่งยากหรืออาจล้มเหลวได้ ระหว่างการสำรวจค่านิยมทีมวางแผนต้องการตรวจสอบองค์ประกอบทั้ง 5 ประการต่อไปนี้ คือ ค่านิยมส่วนบุคคลของทีมวางแผน ค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กรโดยภาพรวม ปรัชญาการดำเนินการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

4.9.2.1 ค่านิยมส่วนตัว

4.9.2.2 ค่านิยมองค์กร

4.9.2.3 ปรัชญาการดำเนินการ

4.9.2.4 วัฒนธรรมองค์กร

4.9.2.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.9.3 การกำหนดพันธกิจ

ถ้อยแถลงพันธกิจขององค์กรต้องเป็นข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับกิจการที่กำลังดำเนินการ ถ้อยแถลงพันธกิจต้องสั้นและเข้าใจง่ายเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจกันทั่วถึง การกำหนดถ้อยแถลงพันธกิจ ทีมวางแผนต้องตอบคำถามต่อไปนี้ องค์กรทำหน้าที่อะไร ทำหน้าที่เพื่อใคร องค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไร ทำไมองค์กรนี้จึงตั้งขึ้นมา ทีมวางแผนต้องตรวจสอบอำนาจและแรงขับเคลื่อนขององค์กร และตัดสินใจองค์กรมีคุณภาพในเรื่องอะไร มีคุณลักษณะอะไร มีลักษณะเฉพาะพิเศษอะไร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร

4.9.4 การกำหนดกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้สมาชิกทีมวางแผนกลยุทธ์ต้องตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กรว่าเขาจะไปทิศทางไหน สร้างจินตนาการวาดภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ขององค์กรว่าองค์กรจะเหมือนอะไร ภาพอนาคตที่วาดฝันจะต้องเหมาะสมกับภารกิจ/พันธกิจ องค์ประกอบเบื้องต้น 4 ประการ ที่จะต้องปรากฏในแผนกลยุทธ์

4.9.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT analysis) ระหว่างขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทีมวางแผนจะต้องดูจุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โอกาส และปัญหาอุปสรรค เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานในองค์กร กิจกรรมนี้เราเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT

4.9.6 การวิเคราะห์ช่องว่าง

การวิเคราะห์ช่องว่าง เป็นการวิเคราะห์ความเป็นจริง เป็นการเปรียบเทียบระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติงานกับสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในแผนกลยุทธ์ ถ้าการวิเคราะห์ช่องว่างชี้ให้เห็นมีช่องว่างเพียงเล็กน้อยระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและวิสัยทัศน์ (ภาพอนาคต) ทีมวางแผนก็ไม่ต้องทำอะไรกับการจินตนาการภาพอนาคตที่ต้องการให้องค์กรไปถึง เพิ่มหรือขยายวิธีการที่จะทำให้ภาพนั้นเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ห่างไกลความเป็นจริงไปไม่ถึงเป้าหมาย ทีมวางแผนก็ต้องปรับความคิด บ่อยครั้งมีการประนีประนอมทั้งสองจุด นั่นก็คือ ภาพอนาคต ต้องลดเสกลงเล็กน้อย และทีมวางแผนก็สามารถทำงานให้หนักขึ้นเล็กน้อย เพื่อสร้างสะพานเชื่อมช่องว่างนั้น ๆ

4.9.7 บูรณาการแผนปฏิบัติการ

เมื่อช่องว่างระหว่างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) และความสามารถขององค์กรที่องค์กรสามารถจัดการได้แล้ว จำเป็นต้องเขียนแผนดำเนินการในแต่ละสายงานหรือกลุ่มงาน แผนปฏิบัติการต้องเขียนโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่นั้น ในองค์กรอาจมีแผนงบประมาณ แผนของฝ่ายเพิ่มผลผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์ แผนสินทรัพย์ เป็นต้น และอื่น ๆ แผนต้องทำเป็นต้นร่างก่อนการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณทั้งหมด

4.9.8 แผนสำรอง

การวางแผนกลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานเหตุการณ์ ที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในอนาคตส่วนใหญ่แล้วเกิดผลต่อองค์กร อย่างไรก็ตามมีหลายเหตุการณ์อาจมีผลต่อองค์กร แต่ความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นต่ำมาก ไม่ค่อยมีคุณค่า ในข้อเท็จจริง ทีมวางแผนต้องใช้เวลาสร้างแผนทุกแผนให้มีความเป็นไปได้ ทีมวางแผนก็ต้องวางแผนบางอย่างสำรองไว้ แผนสำรอง ช่วยให้องค์กรพัฒนาระบบการติดตาม เพื่อจัดเตรียมไว้เป็นสัญญาณเตือนภัยกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกภายในองค์กร ซึ่งมีผลรุนแรงกับองค์กร

4.9.9 การนำไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในขั้นการนำไปสู่การปฏิบัติ แผนจะประสบความสำเร็จ ถ้าแผนไม่ถูกวางทิ้งไว้ในลิ้นชัก ทีมวางแผนจะเสียเวลาเปล่าถ้าเป็นอย่างที่กล่าว การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องสำคัญ การตั้งชื่อว่า "การวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์" ก็เพื่อให้มีกระบวนการนี้ เมื่อแผนเสร็จพร้อมที่จะปฏิบัติก็ต้องนำเสนอในองค์กรต้องมีพิธีฉลองเพื่อเป็นความเหมาะสมที่องค์กรเริ่มเดินทางสู่ทิศทางใหม่ การนำไปสู่การปฏิบัติของแผนรวมถึงการปฏิบัติการที่อยู่ในขอบข่ายในแต่ละหน่วยที่ทำหน้าที่นำแผนปฏิบัติการ สมาชิกทุกคนในองค์กร

ควรจะรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมเพราะความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนทั้งองค์กร มีคนพูดว่า แผนคุณภาพ "B" ถ้าให้ "A" ไปดำเนินการจะทำให้เกิดคุณภาพแบบ "A" ทั้งที่เป็นแผนคุณภาพ "B"

สรุป องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์) 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการ บางทฤษฎีอาจใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์ แทนคำว่าแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายเดียวกัน มีแนวความคิดทฤษฎีที่ควรทบทวนดังนี้

1. **แนวคิดของ** Paine and Naumes

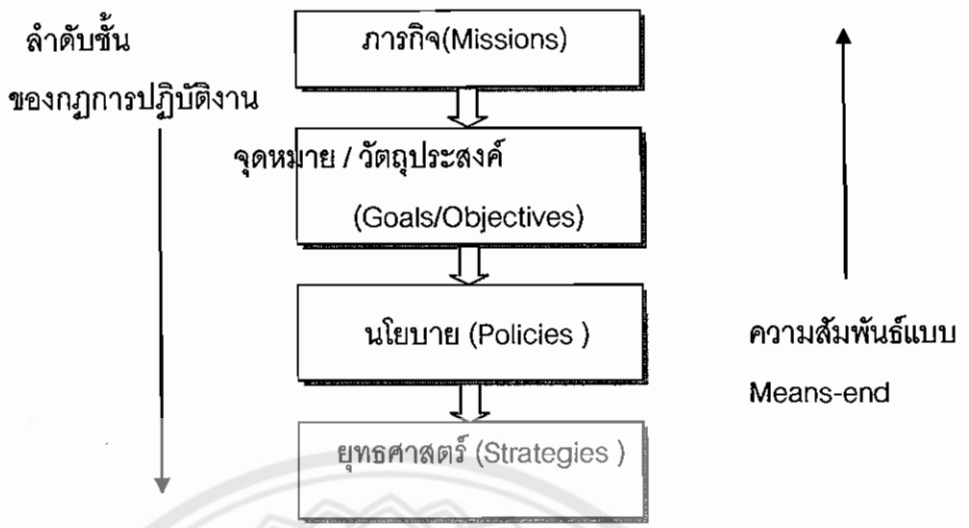
Paine และ Naumes (1975) ได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร ว่า ประกอบด้วย

1.1 ภารกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์องค์กร (Organizational Objectives) หมายถึง ผล (Results) จุดหมาย (Goals) หรือเป้าหมาย (Targets) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานจากพันธกิจขององค์กร

1.3 นโยบาย (Policies) หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ (Broad Guides) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

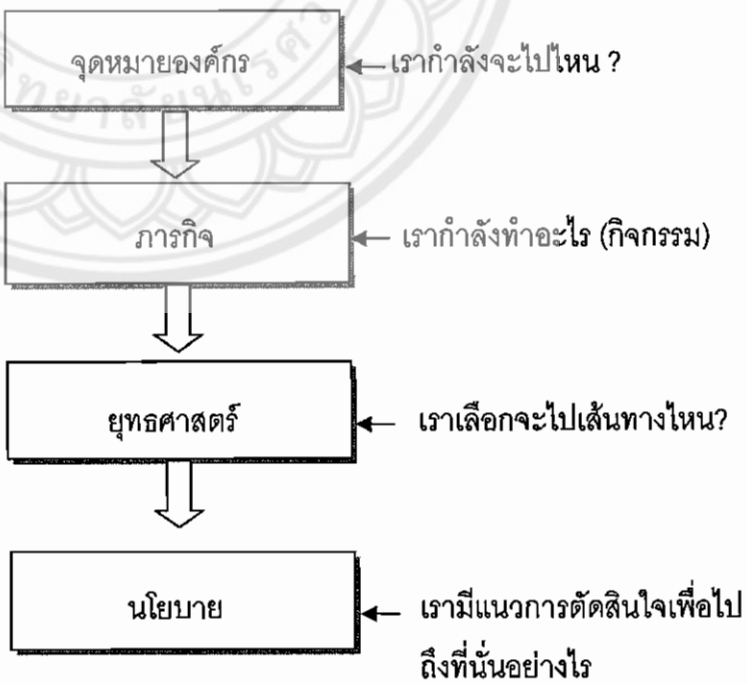
1.4 ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวปฏิบัติหลักที่กำหนดอย่างเจาะจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยองค์ประกอบสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังนี้



ภาพ 6 แสดงการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรของ Paine และ Naume

2. **แนวคิดของ** Massie and Douglas

Massie & Douglas (1981) กล่าวถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า **เป็นกระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์กร** (Long Range Goals) **การเลือกวิถีทาง** (Means คือยุทธศาสตร์และนโยบาย) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ตลอดจนการจัดส**รรทรัพยากร และการพัฒนาแผนระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร** โดยมีองค์ประกอบของแผน ดังนี้



ภาพ 7 แสดงองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ของ Massie & Douglas

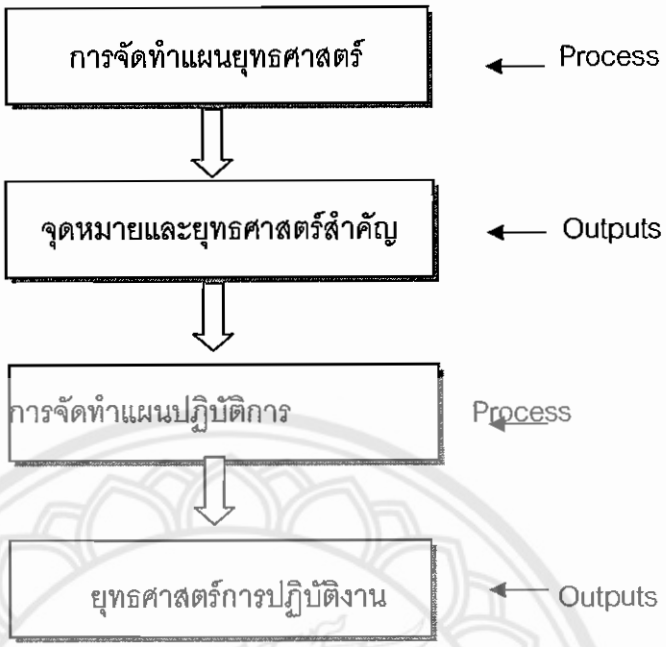
โดยมีจุดหมายองค์กร (Goals of Organization) เป็นจุดหมายสุดท้ายที่องค์กรมุ่งบรรลุให้ถึง เป็นพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ (Missions) หมายถึงขอบข่ายของกิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่ ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์กรจะสามารถเลือกยุทธศาสตร์ได้เหมาะสมเพียงใดขึ้นกับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหามาได้ Newman (Massie and Douglas, 1982)

3. **แนวคิดของ** Hellriegel and Slocum

Hellriegel & Slocum (1982) ได้กล่าวถึง แผนยุทธศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติขององค์กร กำหนดจุดหมาย จำแนกประเมินและเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับองค์กร

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับคำถามพื้นฐานบางคำถามเช่น ปัจจุบันเรามียุทธศาสตร์อะไรบ้าง มีปัญหาอะไรกับยุทธศาสตร์เหล่านั้น หากใช้ยุทธศาสตร์นั้นอยู่จะทำให้พลาดโอกาสอะไรหรือไม่ มียุทธศาสตร์ทางเลือกอื่นอีกหรือไม่ ทางเลือกใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรจะต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด เป็นต้น

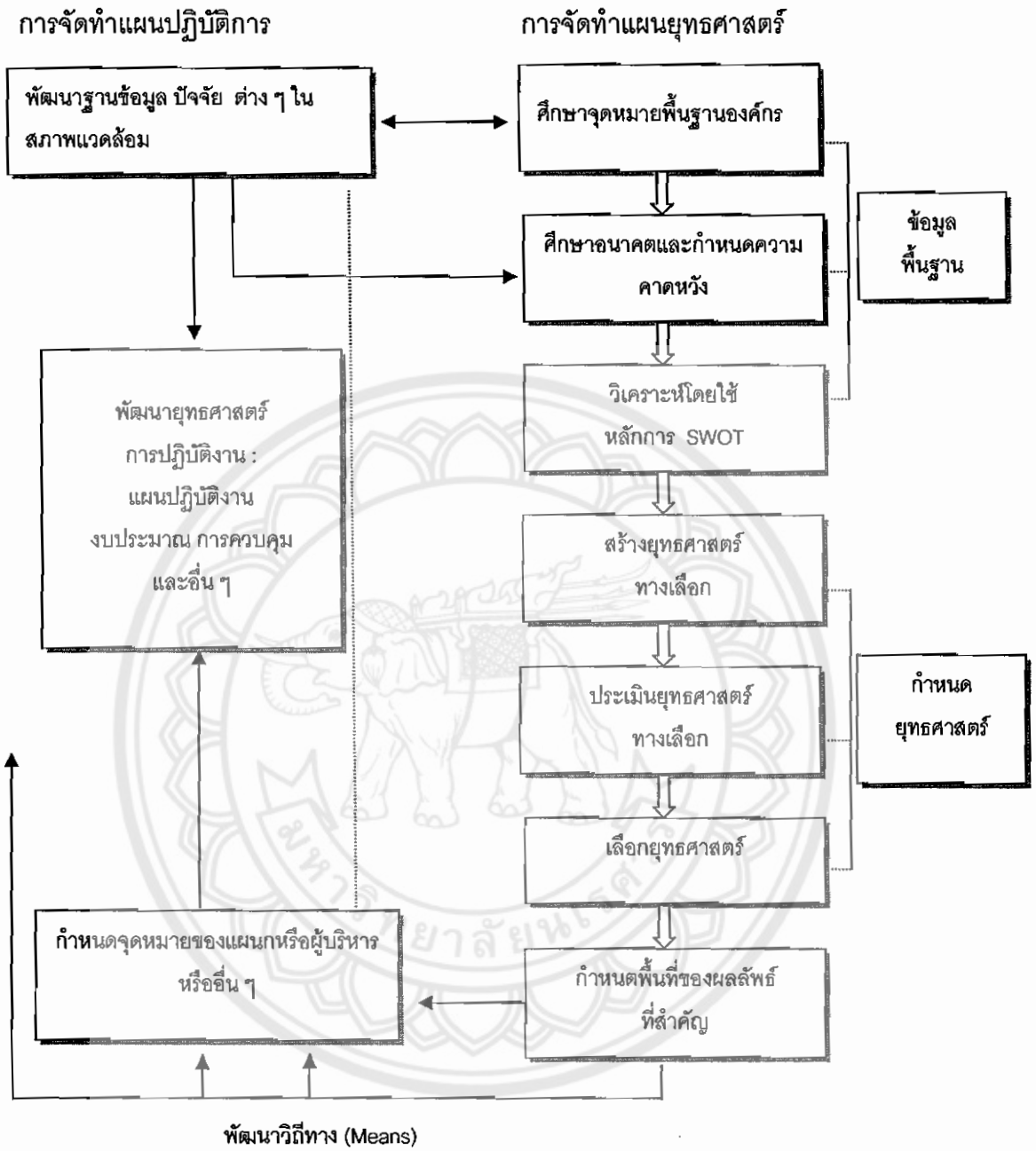
กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปที่เป็นจุดหมายและยุทธศาสตร์สำคัญเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) โดยแปลงจุดหมายและยุทธศาสตร์องค์กร เป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณ แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับแผนกหรือเทคนิคการควบคุมอื่น ๆ ดังนี้



ภาพ 8 แสดงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Hellriegel and Slocum

Hellriegel and Slocum ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ว่าประกอบด้วยการประเมินจุดหมายพื้นฐานและธรรมชาติขององค์กร แล้วดูว่ามีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างไร การศึกษาอนาคตและความคาดหวังขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการขององค์กร คือ จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) และจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งจากข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การศึกษาอนาคต การประเมินความคาดหวังและการวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก ซึ่งจะมีการประเมินทางเลือกเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อาจมีมากกว่าหนึ่งทางเลือกได้

การพัฒนาวิถีทาง (Developing Means) เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่เลือกไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดพื้นที่ของผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ พื้นที่เหล่านี้ในองค์กรธุรกิจ Peter Drucker (Hellriegel and Sloum, 1982) เสนอแนะไว้ 8 ด้าน คือ การตลาด นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน การผลิต ทรัพยากรเชิงกายภาพ ความรับผิดชอบทางสังคม และผลกำไรที่ต้องการ และจากพื้นที่นี้จะนำไปสู่การกำหนดจุดหมายเฉพาะของแผนกงาน โครงการ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติ อันเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งเขียนเป็นความสัมพันธ์ได้ ดังนี้



ภาพ 9 แสดงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของ Hellriegel and Sloum

ประเด็นสำคัญ (Key Issues) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่คาบเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาธรรมชาติขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุน ยุทธศาสตร์ผู้บริหารระดับสูง และยุทธศาสตร์การปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ

ภาพ 10 แสดงประเด็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

Hellriegel and Slocum กล่าวถึงการใช้เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) เป็นเครื่องมือบูรณาการกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์กับกระบวนการของแผนปฏิบัติการ โดย MBO มีขั้นตอนที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน 5 ขั้นตอน คือ

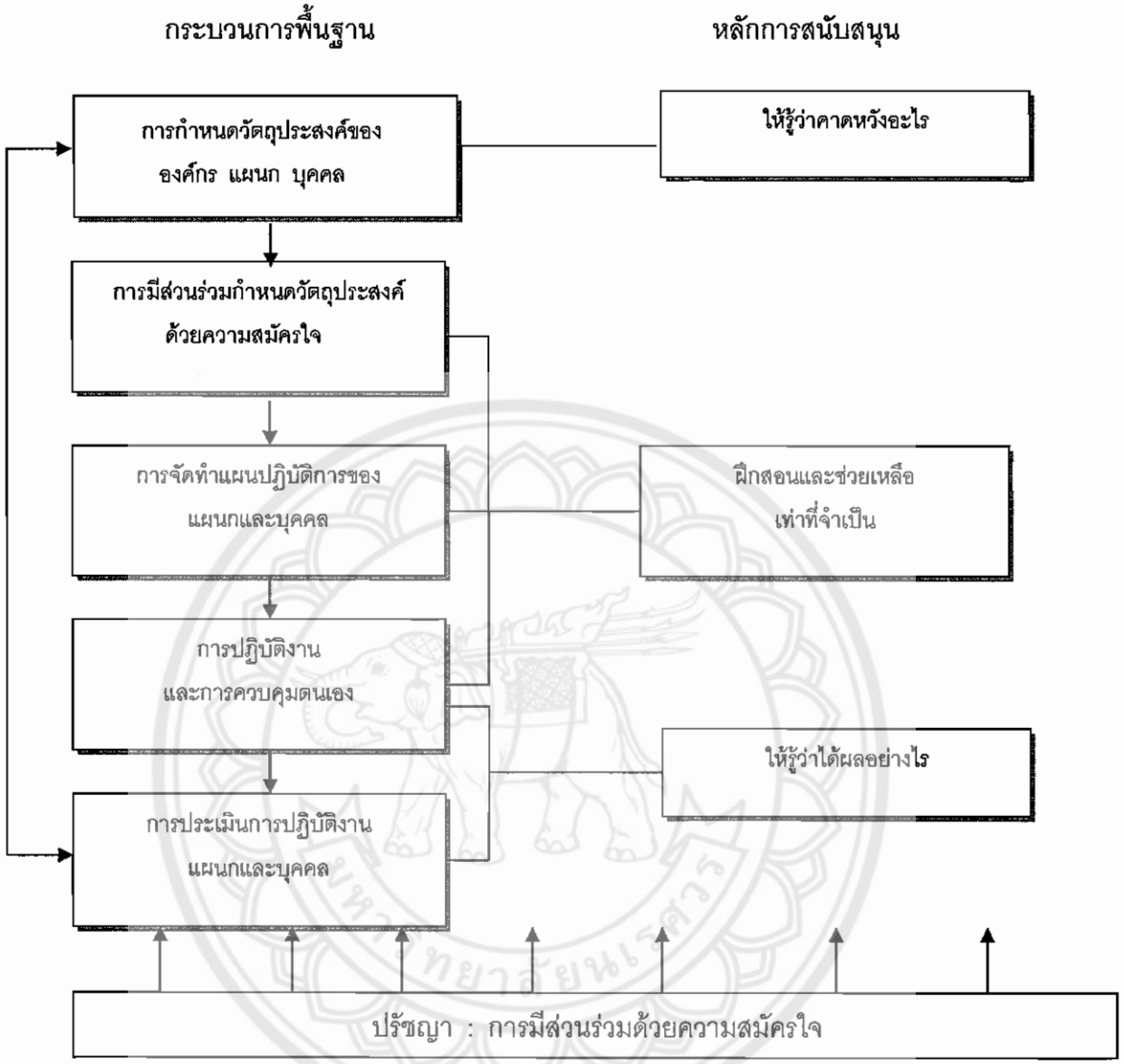
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม บนหลักการที่ว่าให้รู้ว่าคาดหวังอะไร (Knowledge of What Is Expected) ขั้นตอนนี้ควรมีความชัดเจน การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์จากบุคคล และแผนกเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 3 แต่ละแผนกและบุคคล พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plans) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (แผนปฏิบัติการหมายถึงขั้นตอนรายละเอียดการปฏิบัติงานและทรัพยากร ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน)

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนปฏิบัติการไปใช้อย่างมีความหมาย บุคคลและแผนกควรมีการควบคุมตนเอง (Self-Control) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และควรมีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

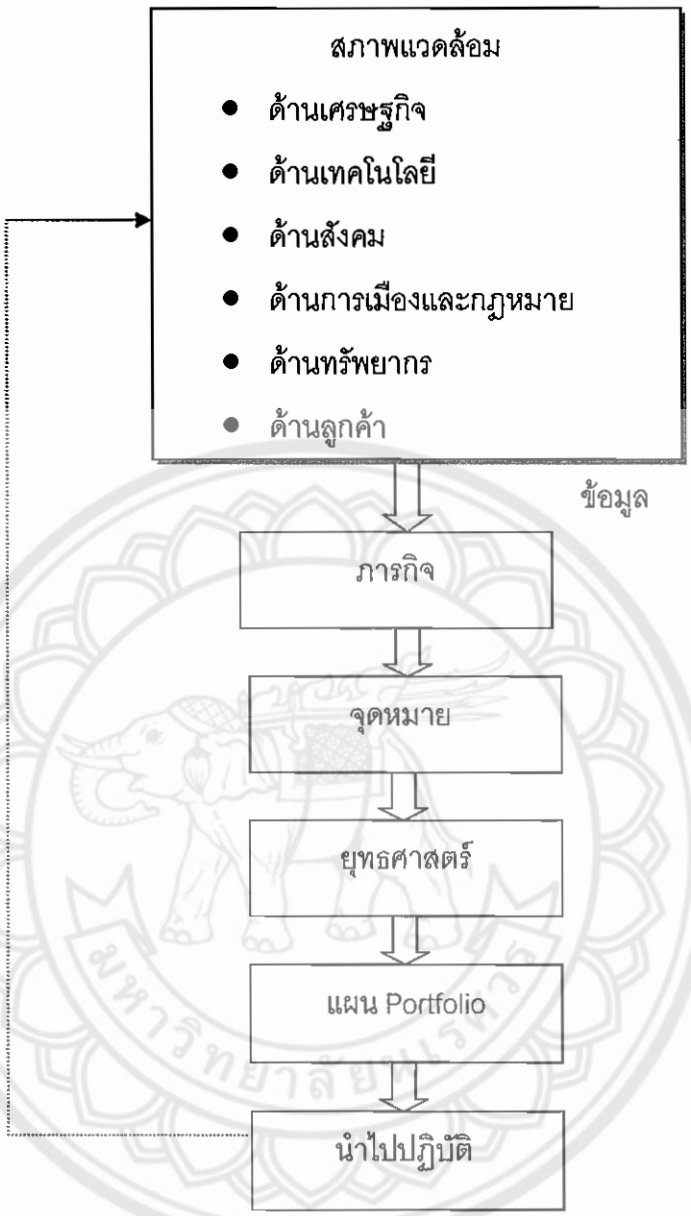
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามหลักการให้รู้ผล (Knowledge of Results) เป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจเป็นครึ่งปีหรือหนึ่งปี การประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการแก้ไข การธำรงรักษา หรือการปรับปรุงการดำเนินงานและเพื่อการกำหนดหรือทบทวนแก้ไขวัตถุประสงค์ต่อไป ดังแสดงในภาพ



ภาพ 11 แสดงรูปแบบพื้นฐานของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

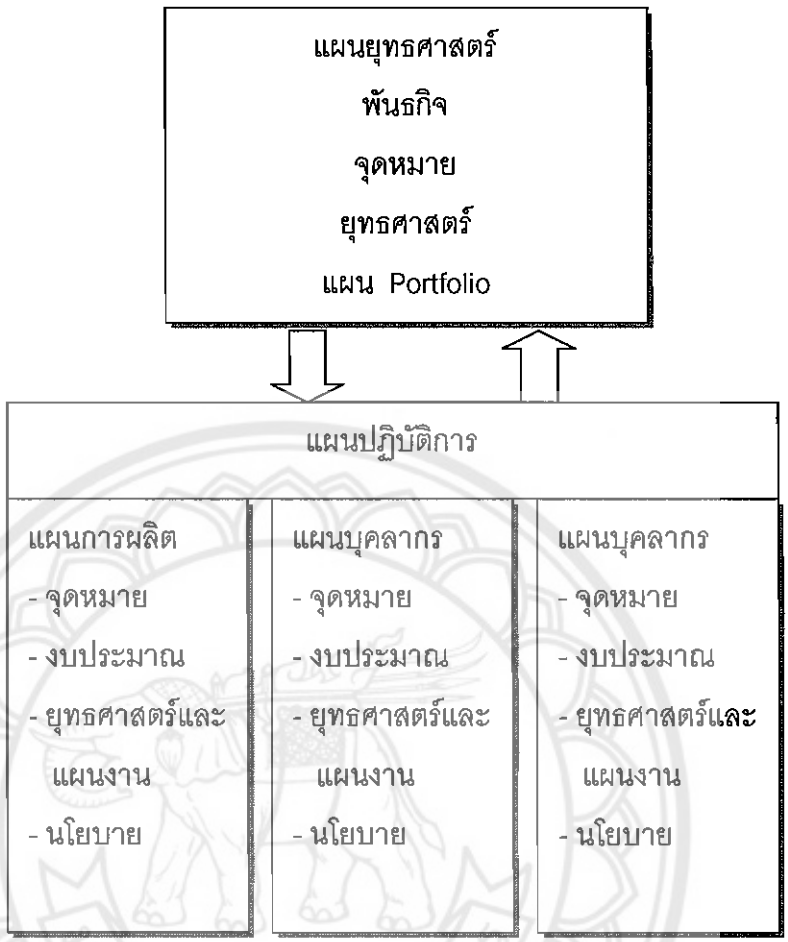
4. แนวคิดของ Donnelly ,Gibson and Ivancevich

Donnelly , Gibson and Ivancevich (1984) กล่าวถึงการจัดทำยุทธศาสตร์ว่าต้องมองเป็นภาพรวมทั้งองค์กรและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ดังนั้นในทางปฏิบัติการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์จะอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การตัดสินใจบนพื้นฐานของภารกิจองค์กรวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์และแผน Portfolio ของแผนกต่าง ๆ ดังแสดงในภาพ



ภาพ 12 แสดงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Donnelly & Others

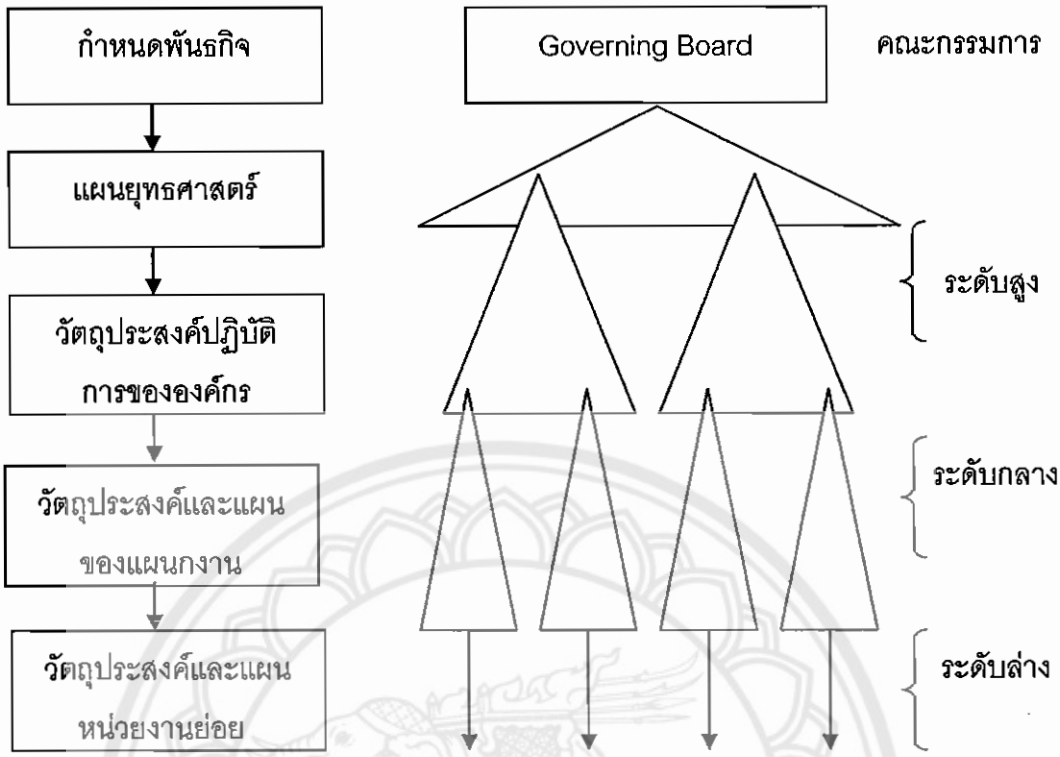
แผนยุทธศาสตร์จะเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการของแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้แผนกต่าง ๆ ได้รับรู้และทราบว่า องค์กรต้องการจะไปในทิศทางใด จากนั้นจึงพัฒนาจุดหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์นั้น ในองค์กรที่มีการจัดการดี ผู้บริหารของแผนกทุกระดับจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนของแผนกกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพียงแต่จุดเน้นและระยะเวลาอาจแตกต่างกันออกไป กล่าวอีกนัยหนึ่ง แผนทุกแผนในระดับล่างจะส่งผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพ



ภาพ 13 แสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการตามแนวคิดของ Donnelly & Others

5. **แนวคิดของ** Robbins

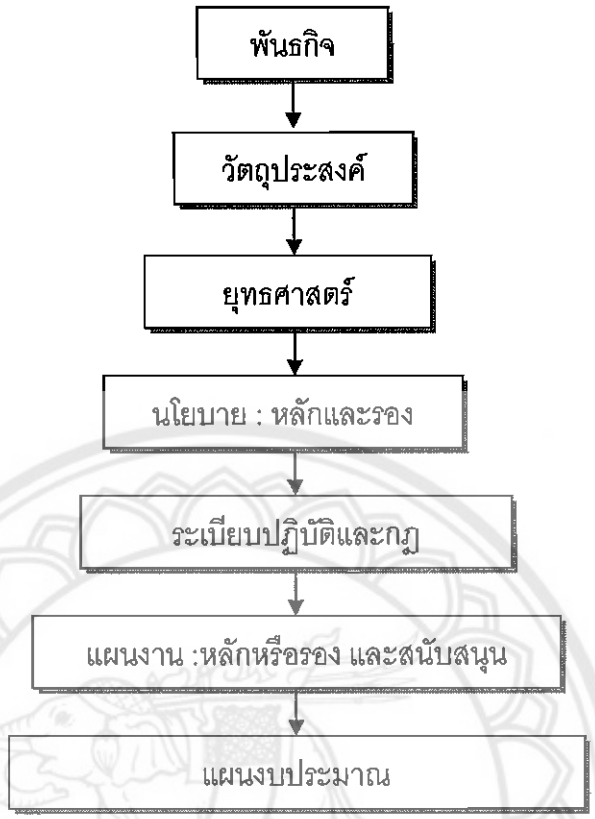
Robbins (1985) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนกงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตระยะสั้นกว่าแผนยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ในบรรดาแผนทั้งสามระดับดังกล่าว แผนระยะยาวซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์จะกำหนดจากปัจจัยต่าง ๆ ส่วนแผนระยะปานกลางและระยะสั้น โดยเฉพาะแผนระยะสั้นจะกำหนดจากโครงสร้างและยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจะเน้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนอื่น ๆ ดังแสดงในภาพ



ภาพ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนอื่น ๆ ตามแนวคิดของ Robbins

6. **แนวคิดของ** Koontz, O' Donnel and Weihrich

Koontz, O Donnel and Weihrich (1986) กล่าวถึงลำดับขั้นของแผนชนิดต่าง ๆ ในองค์กรว่าประกอบด้วย จุดหมายหรือพันธกิจ (Purpose or Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategies) นโยบาย (Policies) ระเบียบปฏิบัติและกฎ (Procedures and Rules) แผนงาน (Program) และแผนงบประมาณ (Budgets) ดังภาพ



ภาพ 15 แสดงลำดับขั้นของแผนตามแนวคิดของ Koontz & Others

พันธกิจเป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร

วัตถุประสงค์หรือจุดหมายเป็นจุดหมายปลายทางสุดท้ายที่กิจกรรมทุกกิจกรรมมุ่งบรรลุถึง รวมทั้งการจัดองค์กร การจัดบุคลากร การทำและการควบคุมด้วย วัตถุประสงค์นี้มีทั้งในระดับองค์กรโดยรวมและในระดับแผนกงาน

ยุทธศาสตร์ มี 3 ความหมาย คือ 1) แผนงานปฏิบัติงานทั่วไปและทรัพยากรที่จะใช้ให้บรรลุจุดหมาย 2) แผนงานของวัตถุประสงค์องค์กรทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายในการกำกับ การใช้และการถ่ายเททรัพยากรที่ได้มา 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ

นโยบาย เป็นข้อความกว้าง ๆ หรือความเข้าใจที่เป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจ (Guides to Decision Making) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน มีหลายระดับทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับบุคคล

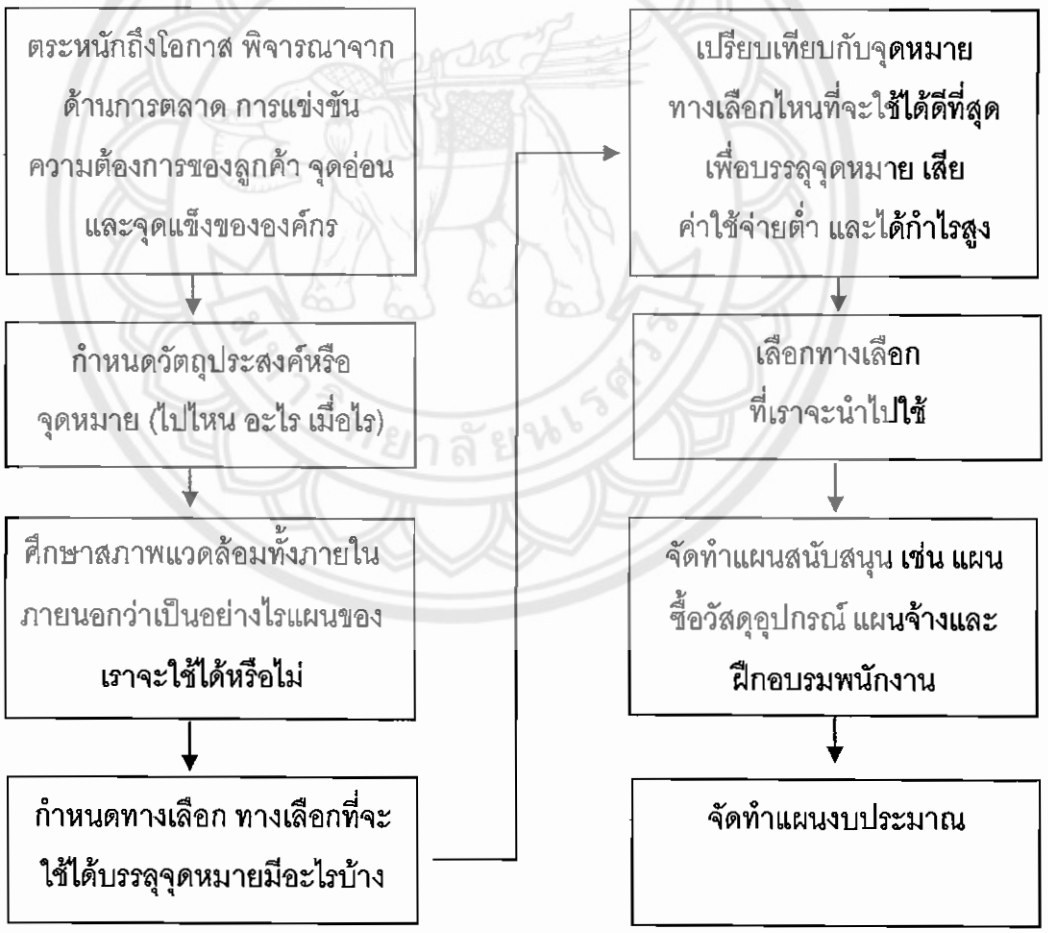
ระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นแผนที่กำหนดวิธีการที่จะจัดการกับกิจกรรมในอนาคต เป็นขั้นเป็นตอน เป็นแนวทางกระทำ (Action) มากกว่าเป็นแนวคิด (Thinking)

กฎ เป็นการกำหนดการกระทำที่ต้องการหรือไม่ต้องการ

แผนงาน ประกอบด้วยจุดหมาย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎ การมอบหมายงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ ทรัพยากรที่จะใช้ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติ แผนงานใหญ่ ๆ อาจมีแผนงานรองหรือแผนงานสนับสนุนรองรับด้วย

งบประมาณ เป็นแผนงานงบประมาณ อันเป็นแผนพื้นฐานของทุกองค์กร

Koontz, O Donnelly and Weihrich . ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนว่ามี 8 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนที่ 1 นั้นเน้นการพิจารณาถึง โอกาส (Opportunities) มากกว่าปัญหา (Problems) มีรายละเอียด ดังนี้

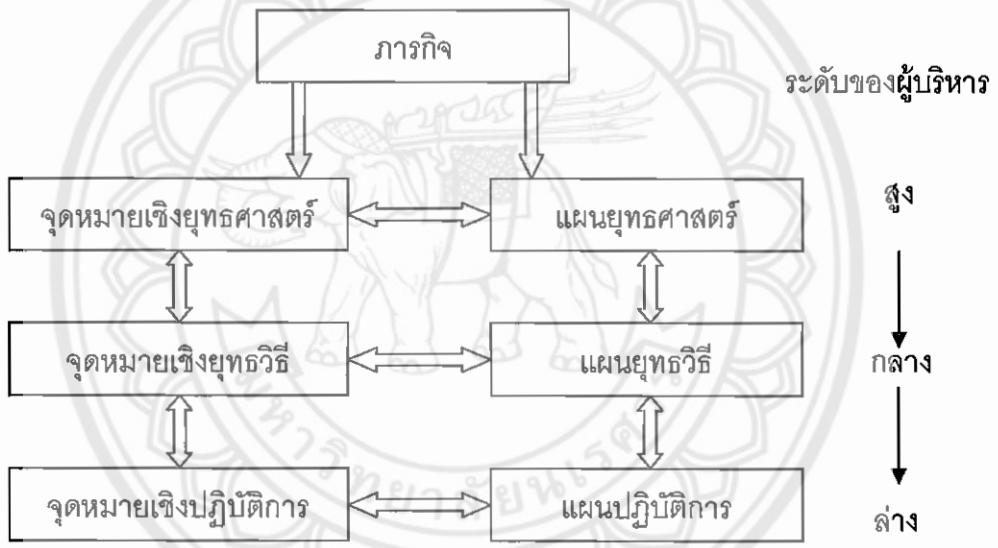


ภาพ 16 แสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวคิดของ Koontz & Others

7. แนวคิดของ Bartol, Martin, Tein and Matthews

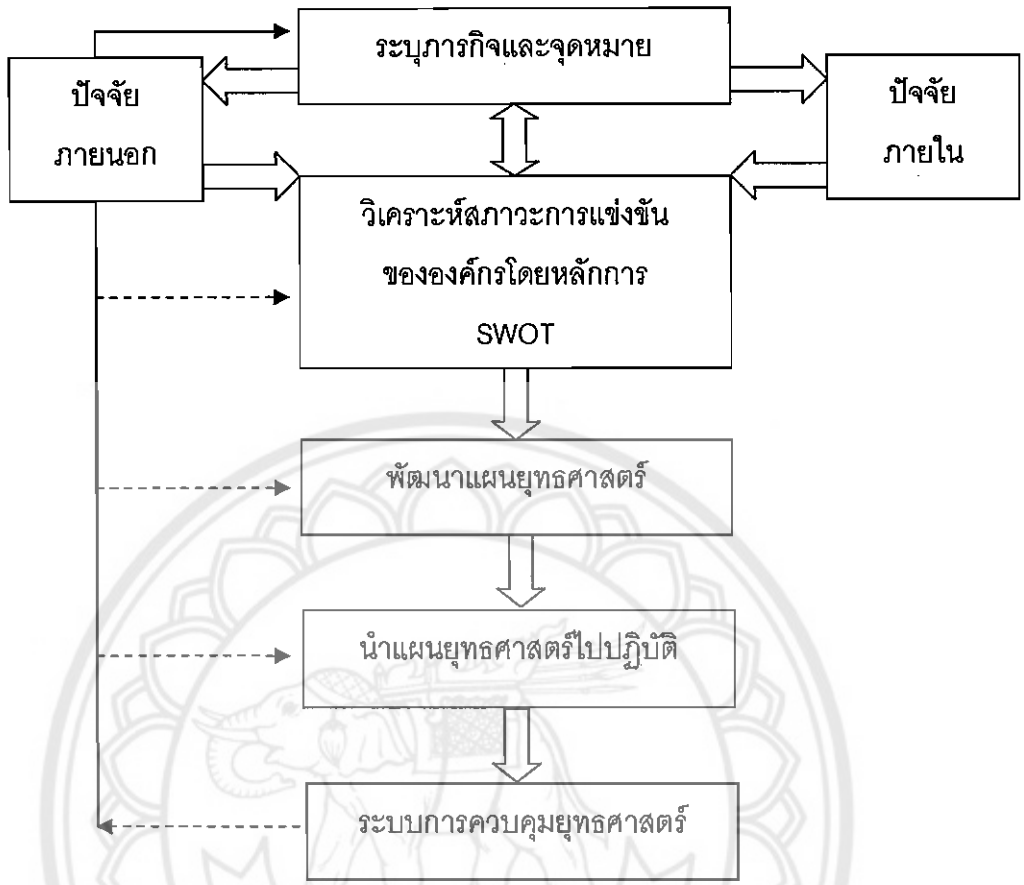
Bartol, Martin,Tein and Matthews (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบการวางแผนโดยภาพรวมว่า เริ่มจากพันธกิจองค์กร (Missions) ตามด้วยจุดหมาย(Goals) และแผน (Plans) ตามลำดับ โดยแผนจะเป็นกลไกที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลให้บรรลุจุดหมายที่กำหนด

จุดหมาย จำแนกออกเป็น 3 ฉบับ คือ จุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) จุดหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goals) และจุดหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) และแผนก็จำแนกออกเป็น 3 ระดับด้วยเช่นกันในลักษณะที่เป็นคู่ขนานกัน คือ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plans) แผนยุทธวิธี (Tactical Plans) และแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับระดับของผู้บริหารสามระดับด้วยเช่นกัน ดังภาพ



ภาพ 17 แสดงจุดหมายและแผนสามระดับตามแนวคิดของ Bartol & Others

เนื่องจากจุดหมายและแผนยุทธศาสตร์เป็นทิศทางโดยภาพรวมขององค์กร การกำหนดจุดหมายและแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกตลอดจนวิเคราะห์สภาวะเชิงแข่งขันในด้านจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและสิ่งคุกคาม (SWOT : Strengths, Weaknessws, Opportunities, Threats) ขององค์กรด้วย ดังภาพ



ภาพ 18 แสดงจุดหมายและแผนยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการแบบต่อเนื่องในการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาครอบคลุมในระดับกว้าง การนำแผนไปปฏิบัติงานและการควบคุมให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้แนวทางแก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1.1 ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการปรับปรุง สนใจพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานต่าง ๆ ที่ได้มีการคิดออกมาอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

1.2 สมยศ นาวีการ (2538) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มุ่งที่การตรวจสอบและการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนภายใน สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมุ่งใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2541) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives MBO) อย่างหนึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างว่า "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มมาจากการประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ขององค์กรแล้วสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผล (Evaluation + Control)

1.4 พักตร์ผจง วัฒนสิน (2541)) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะแข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

1.5 ศิริวรรณ และคณะ (2542) ได้สรุปความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

ลักษณะที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร

ลักษณะที่ 3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

1.6 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1.6.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเรียนรู้ไปมาตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรโดยรวมดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

1.6.2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทำให้แน่ใจว่ากลวิธีขององค์กรสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

1.6.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การนำการคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการนำองค์กร

1.6.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตั้งคำถามอย่างต่อเนื่อง "เรากำลังทำสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่

1.6.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมและการตัดสินใจสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจในอนาคตขององค์ประกอบภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงการพัฒนากลยุทธ์เชิงแข่งขันเปรียบเทียบเพื่อบรรลุพันธกิจ และการสร้างสรรค์โครงสร้างขององค์กรให้สามารถปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ให้บรรลุผล

สรุป การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน มีกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

2. กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

2.1 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2544) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่ามีสิ่งใดที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคและประเมินสภาพภายในว่ามีสิ่งใดที่ด้อยในการดำเนินงาน

2.1.2 จัดวางทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

2.1.3 กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

2.1.4 ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

2.1.5 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แล้วทบทวนตรวจสอบซ้ำไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร เรียกรวม ๆ ว่า SWOT Analysis โดยที่

S	=	Strengths	หรือ	ความแข็งแรงขององค์กร
ส่วน W	=	Weaknesses	หรือ	ความไม่แข็งแรงขององค์กร
ขณะที่ O	=	Opportunities	คือ	โอกาสที่เปิดกว้าง
และ T	=	Threats	คือ	ภัยคุกคามจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจการไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กร หรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (What business are we in ?) ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่งขัน (Competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Competitive Strategies) ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ทำนองเดียวกับ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติและประเมินผล (Implementation and Evaluation) เป็นการนำเอายุทธศาสตร์แต่ละข้อไปแปลงเป็นการปฏิบัติในรูปของโปรแกรมงาน (Work Program) พร้อมกับจัดสรรงบประมาณ (Budget) ขณะเดียวกันก็จะมีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อดูว่าแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ได้ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์กร หรือกิจการหรือไม่

2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2548) ซึ่งเสนอว่าเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะดำเนินตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ ต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมที่สุดและดีที่สุดในเวลานั้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

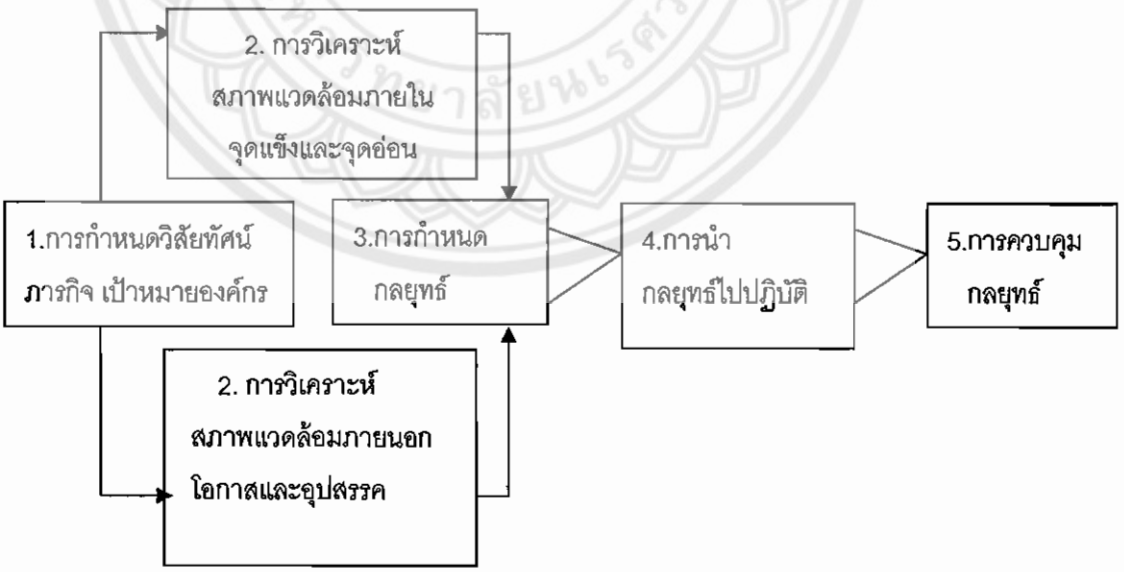
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment of an Organizational Direction)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

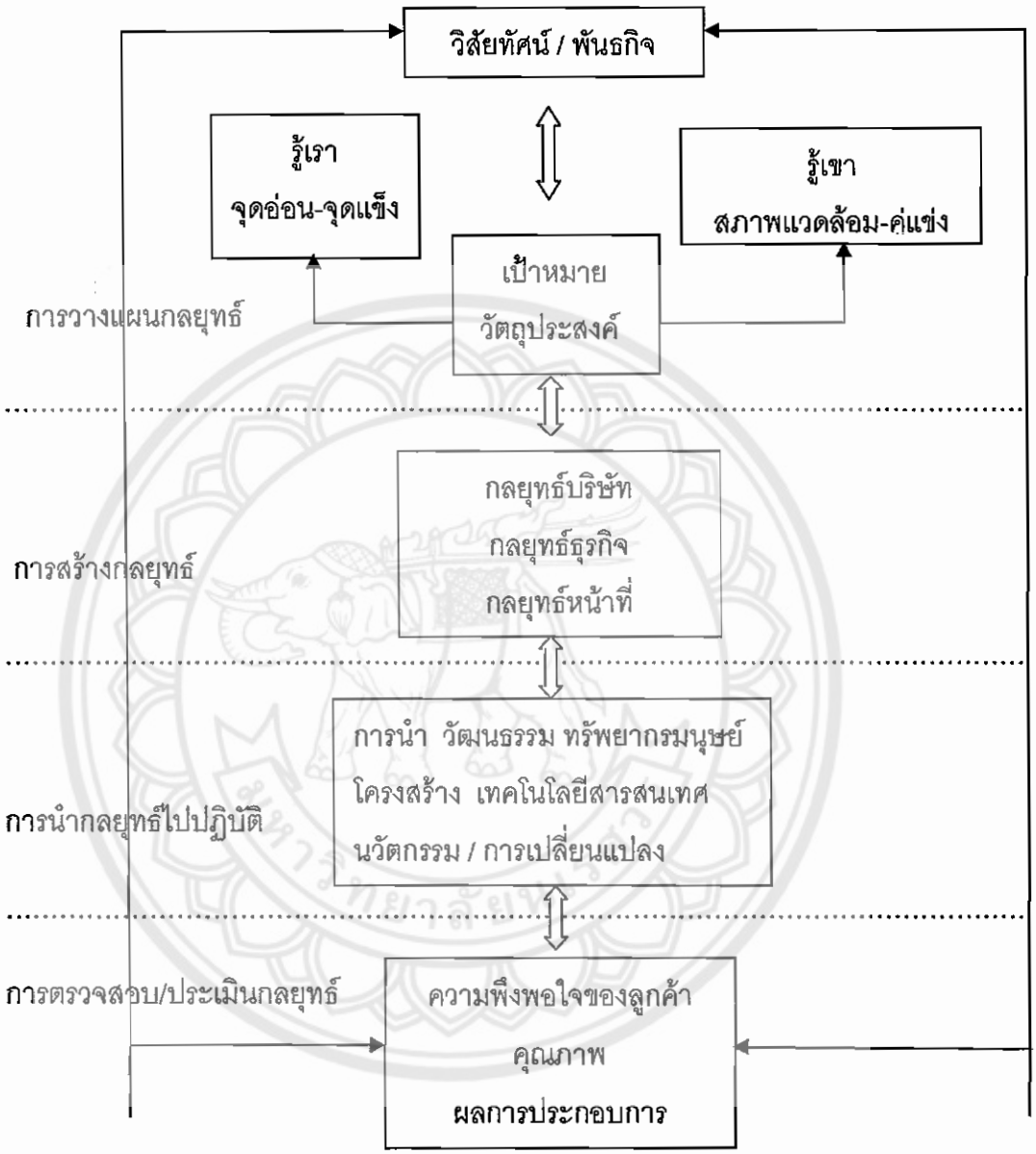
ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)



ภาพ 19 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เนตร์พัณณา ยาวิราช

2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2540) ได้เสนอว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้



ภาพ 20 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน

2.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Certo and Peter (1991)

Certo and Peter กล่าวสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำซ้ำย้ำทวน (Iterative) อย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดหมายเพื่อรักษาองค์กรให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร และเสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)หรือการกำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

โดยขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth-Share Matric) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การใช้ยุทธศาสตร์ในองค์กร(Implementing Organizational Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจำต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด

จะดำเนินการกับ"วัฒนธรรมองค์กร" อย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้ยุทธศาสตร์นี้จะประสบผลสำเร็จ

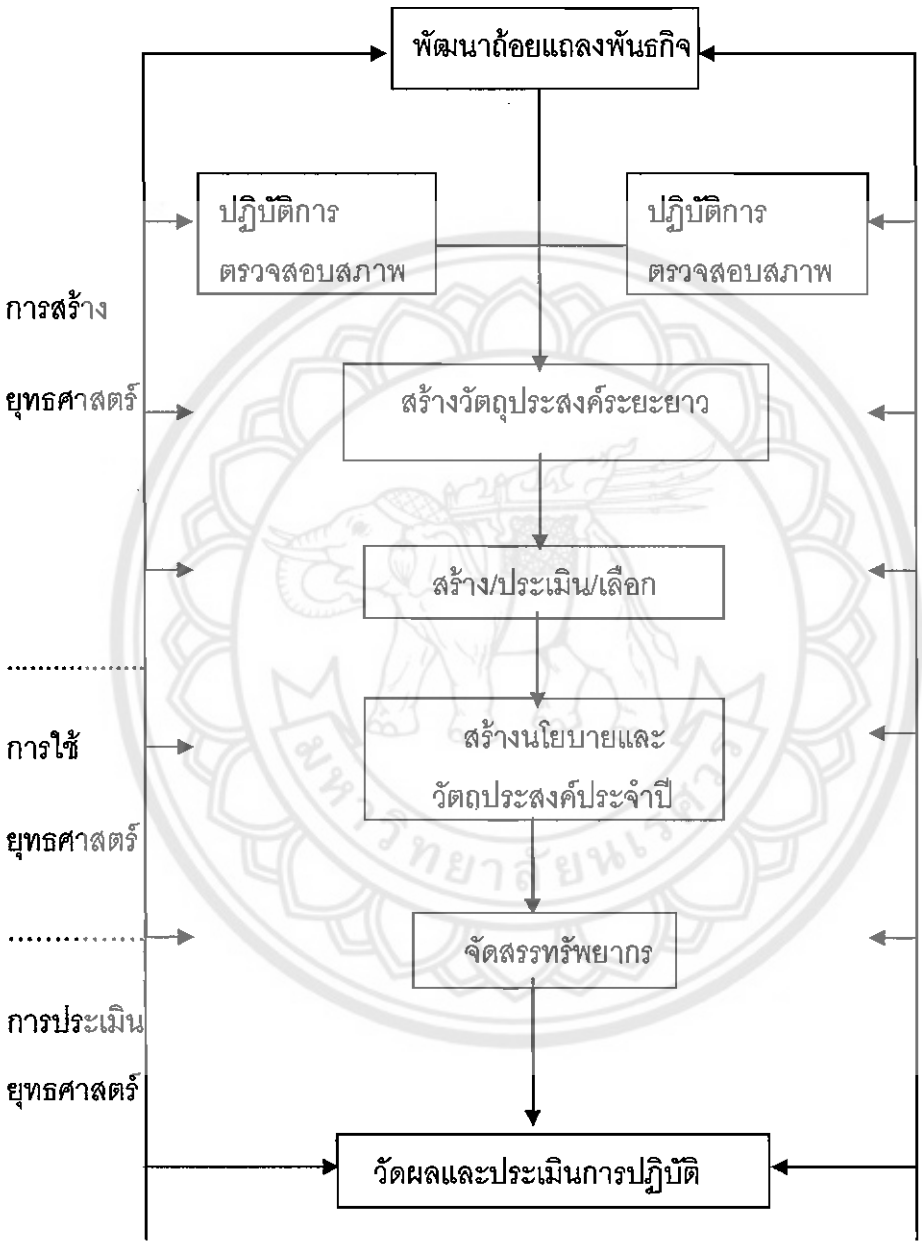
ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของยุทธศาสตร์การจัดการนั้น โดยกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ Certo and Peter สามารถแสดงได้ ดังนี้

ภาพ 21 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ Certo and Peter

2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Fred R.David (1995) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) การใช้ยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) และการประเมินยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

โดยในขั้นตอนของการสร้างยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการพัฒนาถ้อยแถลงพันธกิจ (Develop Mission Statement) การพิจารณาตรวจสอบสภาพภายในและภายนอก (Perform External and Internal Audit) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-term

Objectives) และการสร้าง ประเมิน และคัดเลือกยุทธศาสตร์ (Generate, Evaluate, and Select Strategics) และได้ขยายความดังแสดงในภาพ ดังนี้



ภาพ 22 แสดงขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์ของ Fred R. David

2.6 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ได้จัดทำคู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนงบประมาณระดับสถานศึกษาโดยกำหนดว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียม

1. เตรียมคน (10-15 คน) เป็นคณะกรรมการร่างแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ

2. เตรียมความรู้ เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก การปฏิรูปการศึกษาภายใต้กฎหมายที่กำหนด เทคนิคการประชุม แนวคิดการเป็นหุ้นส่วนการบริหาร

3. เตรียมปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวก สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นร่างแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการวางแผนงบประมาณระยะกลาง

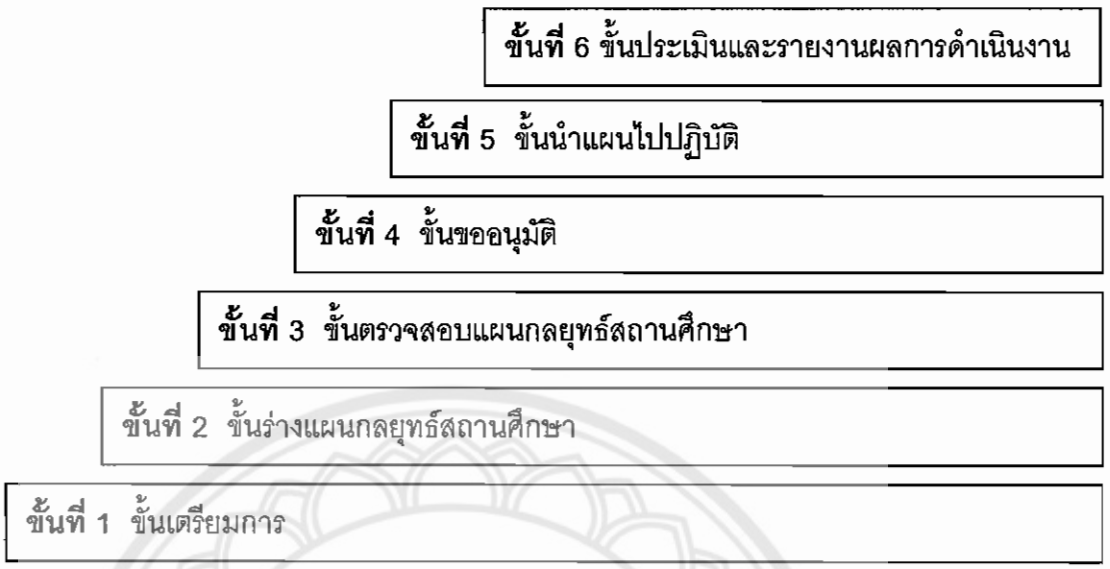
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตรวจสอบแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์สถานศึกษา การจัดประชาพิจารณ์โดยกลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกกลุ่ม และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและแผนงบประมาณระยะกลาง

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นขออนุมัติ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้าผ่านความเห็นชอบดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ถ้าไม่ผ่านความเห็นชอบให้ทบทวนขั้นตอนที่ 2,3 และ 4 ใหม่

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ โดยจะต้องทำความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและแผนงบประมาณระยะกลางให้กับ ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิบัติตามแผนและการควบคุมแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นประเมินและรายงานผลการดำเนินการ โดยมีการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลผลิตในแต่ละกิจกรรม ผลลัพธ์ในแต่ละโครงการและผลกระทบในแต่ละแผนงาน ประเมินผลกิจกรรม/โครงการ/แผนงาน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินการเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

สรุป



ภาพ 23 แสดงขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7

2.7 ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545) ได้จัดทำแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน โดยเสนอขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไรโดยใช้หลักการการมีส่วนร่วมของครูทุกคนภายในโรงเรียน ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตในด้านที่ดี เช่น มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง (ผู้ปกครองพึงพอใจ) มีครู – อาจารย์ สอนครบทุกรายวิชา ครูทุกคนมีความรู้ความสามารถตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ มีงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการเรียนการสอน มีระบบการบริหารโครงการที่ดีมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสูง

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนก็ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือผลเสียหาย เช่น การปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมาก ครูมีคาบสอนมากเกินไป ใช้งบประมาณไม่คุ้มค่าทั้งที่ในแต่ละปีได้รับงบประมาณเพียงน้อยนิด ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunities) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของโรงเรียนประสบผลสำเร็จมากขึ้น เช่น สภาพชุมชนที่มีวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประชากรภายในชุมชนมีรายได้สูง เห็นความสำคัญการจัดการศึกษา มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เศรษฐกิจทั่วไปดี นักการเมืองท้องถิ่นและระดับชาติให้ความร่วมมือสนับสนุนโดยตลอด

อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาชีวิตความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ ฯลฯ

เมื่อโรงเรียนทราบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรค ปัจจัยใดส่งผลกระทบทั้งในด้านให้เกิดความสำเร็จ (+) และผลเสียหาย (-) มากหรือน้อยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและการทำให้เกิดค่าของผลกระทบเหล่านั้นจะทำให้รู้ว่าโดยภาพรวมแล้วโรงเรียนมีสถานภาพเป็นอย่างไรใน 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในมีความเข้มแข็ง (+) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวย (+) แสดงว่า โรงเรียนนั้นมีความพร้อม มีศักยภาพภายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสูง กลยุทธ์ในการทำงานก็จะต้องมีแนววิธีในด้านการเพิ่มขยายหรือสร้างโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ง่าย

รูปแบบที่ 2 ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในมีความเข้มแข็ง (+) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (+) แสดงว่า โรงเรียนนั้นมีปัจจัยการดำเนินงานภายในที่มีความพร้อมเข้มแข็งแต่ปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย ไม่สามารถสนับสนุนได้ในขณะนั้น กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานก็จะต้องมีแนววิธีในด้านการปรับปรุงพัฒนารักษาสถานภาพ และภายนอกพร้อมจะให้โอกาสเมื่อไรก็รีบดำเนินการไปสู่รูปแบบที่ 1

รูปแบบที่ 3 ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (-) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (+) แสดงว่า โรงเรียนมีปัจจัยภายในการปฏิบัติงานที่อ่อนแอไม่พร้อม แต่ปัจจัยภายนอกที่พร้อมจะช่วยเหลือและให้การสนับสนุน กลยุทธ์ในการทำงานก็จะต้องมีแนววิธีในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาภายในที่เป็นจุดด้อยต่าง ๆ ให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่ 1

รูปแบบที่ 4 ถ้าโรงเรียนใดสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (-) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (-) แสดงว่า โรงเรียนทั้งอ่อนแอ ทั้งมีอุปสรรคมากมาย กลยุทธ์การทำงานจะต้องรีบเร่ง ทบทวน ปรับปรุงพัฒนาทุกเรื่องเพื่อให้แข็งแกร่ง

เมื่อโรงเรียนทราบว่ามีสถานภาพอยู่ในสถานการณ์อย่างไรตามรูปแบบที่ 1-4 แล้วขั้นตอนต่อไปคือการนำเอาผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทุก ๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้น ๆ มีส่วนกำหนดขึ้นโดยนำเอาผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนเป็นพื้นฐานในการคิดและกำหนดร่วมกันว่าอยากเป็นอย่างไรในอนาคต (What to be ?)

ข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะกำหนดขึ้นควรคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ ความเชื่อมั่น และทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีความท้าทาย เป็นไปได้ ทะเยอทะยาน มีพลังและมุ่งมั่น โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะกำหนดไว้ 3-5 ปี เพื่อจะได้มีการทบทวนและปรับปรุงให้ตรงกับสถานการณ์อยู่เสมอ ที่สำคัญวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใดเมื่อกำหนดขึ้นแล้วทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้และพร้อมความร่วมมือปฏิบัติภารกิจเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจ จะต้องแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนว่าต้องการจะทำอะไร (What to do ?) และทำแล้วต้องสำเร็จภายใน 3-5 ปี ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ส่วนสาระที่สำคัญยิ่งของข้อความพันธกิจของโรงเรียนต้องมองให้ออกว่าผู้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการดำเนินงานของโรงเรียน คือนักเรียน

เป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objective) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดรับกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งเน้นการตอบคำถามว่าทำเพื่อใครและได้รับประโยชน์อย่างไร (For whom ?) จากการดำเนินงานของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่โรงเรียนเลือกวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยมีกรอบช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

โรงเรียนจะต้องเลือกกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนโดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค โดยการเลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ้มค่า คุ้มทุน และต้องสอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ด้วย

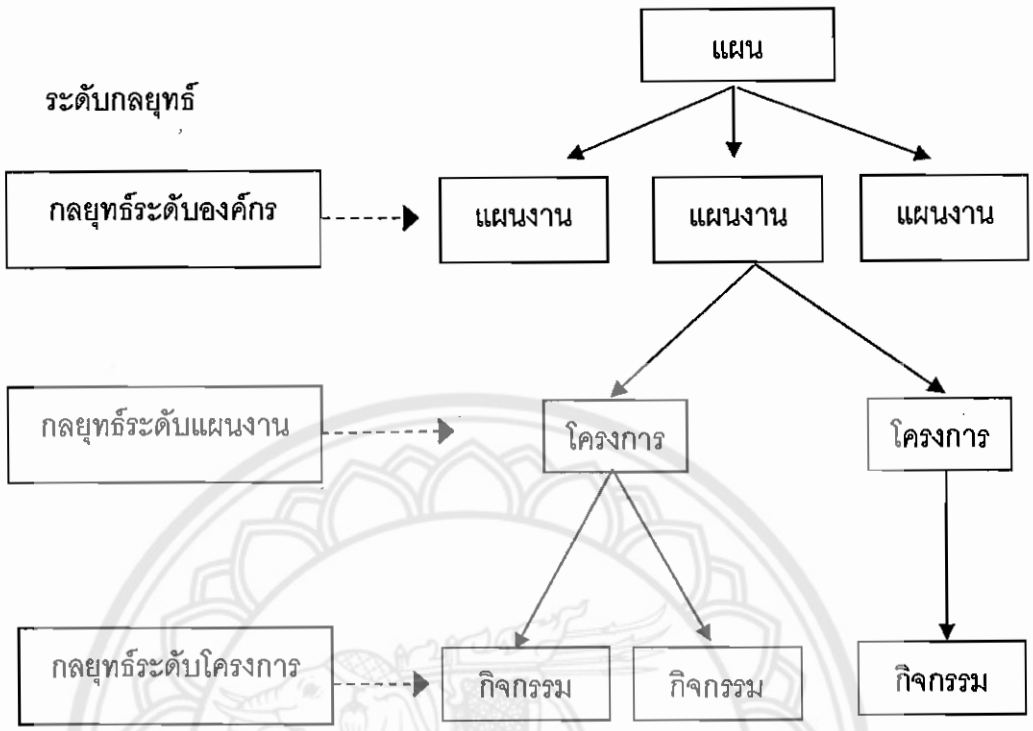
การสร้างกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องเลือกหรือค้นหาวิธีการที่มีความเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง 4 กลุ่ม คือ นักเรียน, ครู, โรงเรียน, ผู้ปกครองและชุมชน

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงาน โรงเรียนจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการ (Project) ของโรงเรียนภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่มีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน โรงเรียนนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน จึงต้องสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน เมื่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลผลิต ผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน



ภาพ 24 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งของหรือการบริการที่เป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตอบคำถามว่า "อะไรคือสิ่งที่ได้จากการดำเนินการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นรูปธรรมวัดได้ เปรียบเทียบได้ รับรู้ได้"

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลผลิตหรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า "ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ" และจะนำเอาผลผลิต (Outputs) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ของโครงการที่จะต้องให้เกิด ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะจะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ฉะนั้นการที่จะพิสูจน์ทราบว่าผลการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงความชัดเจนของผลลัพธ์แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นการพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้หรือสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับกลยุทธ์มีหลายวิธีตามความสัมพันธ์เชิงระบบในระบบต่าง ๆ

ค่าของตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน และค่าเฉลี่ย

ตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators : KPI) คือ สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้

หลังจากโรงเรียนได้กรอบกลยุทธ์แล้ว โรงเรียนจะจัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน และโครงการ

โดยกรอบกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน การจัดการศึกษาของโรงเรียนระยะยาว (3-5 ปี) จึงจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.8 John M. Bryson (1995) แบ่งกระบวนการวางกลยุทธ์ไว้เป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ (Initiate and Agree Upon a Strategic Planning Process) ข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กรภาครัฐได้จากเจตนารมณ์ของรัฐบาล ซึ่งพิจารณาจาก คำแถลงนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ กฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติของผู้ใช้อำนาจรัฐ มติคณะรัฐมนตรี ปัญหาและความต้องการของประชาชน ส่วนในองค์กรภาคเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน หรือองค์กรสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ (สมาคม มูลนิธิ ฯลฯ) จำเป็นต้องพิจารณานโยบายของรัฐบาลประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร (Identify Organizational Mandates) องค์กรภาครัฐทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ย่อมได้รับอาณัติ (Mandates) ในการปฏิบัติงานจากรัฐบาล ในรูปของอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ประเด็นนี้กลายเป็นกรอบหลักที่หน่วยงานจะต้องถือปฏิบัติ ส่วนจะเคร่งครัดหรือรัดตึง (Rigid) เพียงใดย่อมสุดแล้วแต่ลักษณะขององค์กร และธรรมเนียมที่ยึดถือในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดภารกิจและค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร (Clarifying Organizational Mission and Values) เป็นการใช้บทบาทของนักบริหารในการแปรเปลี่ยนนโยบาย และอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปสู่ภารกิจขององค์กร ทั้งนี้คำนึงถึงลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมในการบริหารที่มาจากความคิดร่วมกันของข้าราชการหรือพนักงาน ทั้งนี้ด้วยการวิเคราะห์ผลประโยชน์ได้เสียของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Assessing the Organization's External and Internal Environments) เป็นการวิเคราะห์เช่นเดียวกับในภาคธุรกิจ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกมุ่งประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดต่าง ๆ (Threats) จาก สภาพแวดล้อมทั่วไป ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี และผู้สนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ ภาวการณ์แข่งขัน และการร่วมมือหรือพันธมิตรต่าง ๆ

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการจากทรัพยากรต่าง ๆ คือ ระบบทุน ระบบคน ระบบข้อมูลข่าวสาร กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันทั้งในภาพรวมและระดับหน่วยงาน ผลการดำเนินงานและประวัติกิจการ

ขั้นตอนที่ 5 ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (Identifying the Facing the Strategic Issue Organization) เป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือ การจัดทำ SWOT Matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็นที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies and Plans to Manage the Issues) เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินงานทั้งในส่วนของงานประจำและงานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากรและการจัดทำเอกสารแผน

ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (Reviewing and Adopting the Strategies and Plan) เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์และแผนจากผู้บริหารเพื่อนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

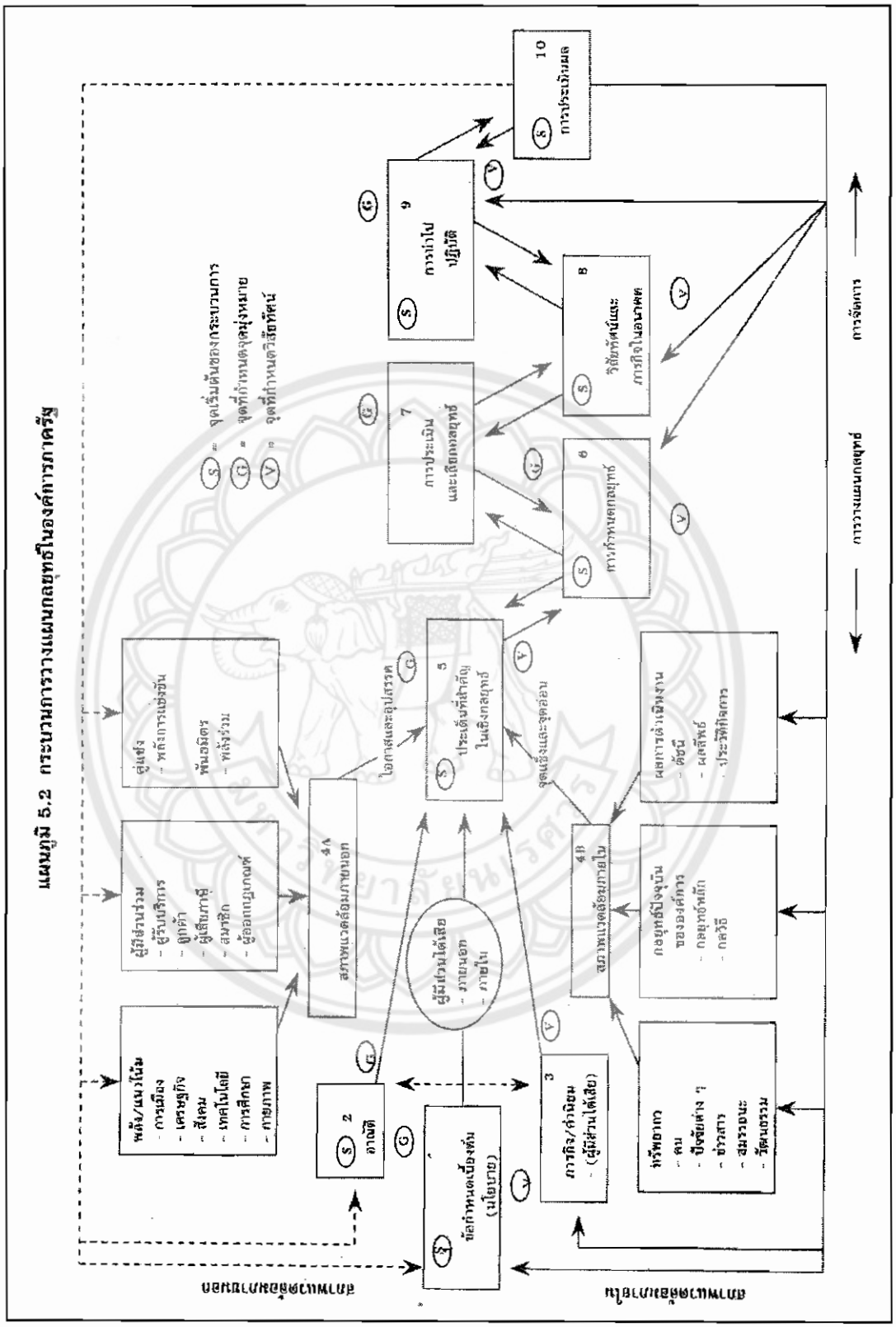
ขั้นตอนที่ 8 กำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กร (Establishing and Effective Organizational Vision) เป็นกระบวนการในส่วนสุดท้ายที่จะเกี่ยวกับการประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะนำไปสู่การระบุรายละเอียดของแผนงาน แผนเงิน แผนคน ที่ครอบคลุม

ระยะเวลาสั้น ปานกลาง และระยะยาว รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่าง แผน แผนงาน โครงการ และงานประจำ รวมทั้งการทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรหลักในองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนไปสู่การดำเนินงาน (Developing an Effective Implementation Process) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปวางแผนเพื่อการดำเนินงานขององค์กรอีกชั้นหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล (Reassessing Strategies and the Strategic Planning Process) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

จากกระบวนการทั้ง 10 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นภาพดังนี้



ภาพ 25 แสดงกระบวนการวางกลยุทธ์ของ John M. Bryson

2.9 อุทิศ ขาวเธียร (2546) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการตรวจสอบสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผน ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะองค์กรภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์ ตลอดจนชี้นำการปรับปรุงกลไกขององค์กร และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่อาจเปรียบเสมือนการทำความกระจ่างต่อคำถามอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ปัจจุบันองค์กรอยู่ฐานะเช่นใด มีสภาวะแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างใด ทั้งทางบวกและลบ และอนาคตจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแค่ไหน เพียงไร อนาคตองค์กรจะสามารถให้บริการแก่สังคมได้เต็มตามศักยภาพขององค์กร และตามความคาดหมายของสังคม (ประชาชน-ลูกค้า) ได้แค่ไหน เพียงใด องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าวโดยมีทางเลือกอย่างไรที่เหมาะสม ต้องใช้กลวิธีและเครื่องมือให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินการเช่นใด และองค์กรรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินการขององค์กรถูกที่ถูกทางแล้ว หากผิดควรแก้ไขอะไรบ้าง

เทคนิคการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแนวทางการวางแผน

การเตรียมการวางแผนเป็นการหารือกันระหว่างบุคลากรที่ต้องรับภาระหลักของการวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางและเลือกประยุกต์เทคนิควิธีการวางแผนที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเจ้าของแผนโดยอาจจะหารือเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ

1.1 จุดยืนการพัฒนา วัตถุประสงค์หลัก / รองของการทำแผน ผู้บริหารต้องพิจารณาว่า แผนที่จะวางนั้นมีจุดยืนของการพัฒนาหรือกลยุทธ์ชี้นำที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากแผนเบื้องบนหรือไม่ประการใดบ้าง จะใช้แผนเพื่อส่งเสริมและ/หรือปรับแก้สภาวะแวดล้อม มีหลักการเงื่อนไขและ/หรือข้อจำกัดอะไรบ้าง ผู้บริหารจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหารอย่างแท้จริง

1.2 ลักษณะของแผน อาทิ ขอบข่ายของงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะต้องมีการประสานชี้นำที่กว้างขวางขนาดไหน เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาระดับใด เพราะแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร และจำเป็นต้องมีการกำหนดตามเหมาะสมของการบริหารแต่ละระดับ ทั้งนี้จะต้องคำนึงว่าระยะเวลาการวางแผนที่เหมาะสมควรเป็นแผนชี้นำกี่ปี

1.3 ทางเลือกการวางแผน จะเป็นไปภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง โดยอาจจะต้องกำหนดขึ้นเป็นร่างพันธกิจสมมุติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ SWOT เบื้องต้น

1.4 มีการวิเคราะห์ SWOT ระดับใดบ้าง จะเน้นการประเมินสถานการณ์หรือภาวะแวดล้อมของพันธกิจ/ประเด็นสถานการณ์ประเภทใดบ้าง จุดยืนของการพัฒนาที่มีการชี้นำจากแผนเบื้องบนมีอะไรบ้าง องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินการระดับใด ขอบเขตของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมควรจำกัดระดับของการวิเคราะห์ในระดับใดจึงจะเหมาะสม ไม่กว้างและแคบจนเกินไป (ภารกิจหลักขององค์กรเกี่ยวโยงการบริหารการจัดการระดับใด)

ทั้งนี้จำเป็นต้องพิจารณาในกระบวนการพัฒนา สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนปัจจัยการบริหารและดำเนินการด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินงานและแผน ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรมีทั้งที่เป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน อะไรบ้าง ระดับไหน

1.5 ปัจจัยสนับสนุน (คน เงิน วัสดุ-อุปกรณ์ เวลา สถานที่) และองค์กรรับผิดชอบในการวางแผนที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องรับผิดชอบการทำงานแต่ละขั้นตอน

1.6 ใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง / กลไกของกระบวนการวางแผนแต่ละขั้นตอน

1.7 บุคลากรและสายงานและการแต่งตั้งมอบหน้าที่ด้านต่าง ๆ ในการทำแผน

1.8 กำหนดเครือข่ายและแนวทางการประสานงาน

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อเข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กรและ / หรือกระบวนการพัฒนา เป็นขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์ที่รู้จักกันค่อนข้างมาก มักเรียกกันว่า "SWOT Analysis" ที่เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ของสภาวะแวดล้อมภายใน (เรา) และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด (Threats) ของสภาวะแวดล้อม (จาก) ภายนอก (เขา)

การวิเคราะห์นี้เป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ การเลือกแนวทางดำเนินการหรือกลยุทธ์ที่สอดรับกับสถานการณ์และองค์กรส่วนใหญ่อาศัยผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ในการจินตนาการ SWOT ในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนด้วย

3. ขั้นตอนหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การทบทวนและประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา ให้ทราบประวัติ ขอบข่าย และระดับการบริหารจัดการขององค์กร ประวัติความสำเร็จและความล้มเหลว ภาวะที่เป็นอยู่ที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนวิเคราะห์ให้ทราบสาเหตุและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันเป็นการประเมินสถานการณ์จากบรรดาข้อมูลที่มีอยู่ รวมทั้งข้อมูลของการติดตามประเมินผลแผนที่ผ่านมา

3.2 การกำหนดพันธกิจสมมุติและตัวแปรที่มีอิทธิพล เป็นขั้นตอนที่ทำควบคู่กับการทบทวนผลการพัฒนาที่ผ่านมา

3.3 การทำร่างตารางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในตารางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก บทบาทของตัวแปรภายนอกจะแบ่งเป็นโอกาสและอุปสรรค (ภัยคุกคาม) บทบาทของตัวแปรภายในจะมีบทบาทแบ่งเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง

3.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ที่พิจารณาบทบาทของตัวแปรที่โดยทั่วไปองค์กรควบคุมไม่ได้และ / หรือไม่ได้ควบคุม

บทบาทของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลดังกล่าวหากสนับสนุนการดำเนินการให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ จะก่อให้เกิดเป็นสภาวะแวดล้อมด้าน "โอกาส" ที่เอื้อต่อการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และบทบาททางลบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กรจะก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม "ภาวะคุกคาม" หรือ "ข้อจำกัด" หรือ "อุปสรรค" อันเป็นภาวะภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ และอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้

3.5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาประเมินตรวจสอบสิ่งที่มีอิทธิพลที่มีอยู่ในแต่ละกระบวนการทำงานและผลงานขององค์กร โดยการพิจารณาบทบาทของตัวแปรภายในที่เป็นบวกต่อองค์กรที่มีอยู่และที่เป็นอยู่ และเป็นปัจจัยผลักดันองค์กรให้สามารถพัฒนาสู่ความสำเร็จได้เป็นสภาวะแวดล้อม "จุดแข็ง" อันเป็นภาวะที่องค์กรมีสมรรถนะและความได้เปรียบที่มีผลต่อการแข่งขันไปสู่ชัยชนะได้และบทบาทตัวแปรภายในองค์กรทางลบที่มีอยู่และ / หรือที่เป็นอยู่ เป็นสภาวะแวดล้อม "จุดอ่อน" อันเป็นภาวะด้อยกว่าที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ เป็นปัจจัยที่ต้องแก้ไขหรือตัดทิ้งไปขององค์กร

3.6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจากตัวแปรที่มีบทบาทสับสน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมักจะปรากฏอยู่เสมอว่า ตัวแปรตัวหนึ่งมีผลต่อการพัฒนาได้ทั้งบวกและลบ หรือมีบทบาททั้งที่ก่อเกิดสภาวะแวดล้อมจุดอ่อนและ/หรือจุดแข็งเป็นโอกาสและ/หรืออุปสรรคได้ การวิเคราะห์ต้องให้ได้บทสรุปว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในภาวะรวมมี "บทบาทหลัก" เป็นบวกหรือลบต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปใช้

3.7 การตรวจสอบข้อผิดพลาดของการวางแผนกลยุทธ์ เช่น ข้อผิดพลาดที่มิได้บรรจุตัวแปรที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของ "องค์กรและ / หรือกระบวนการพัฒนา" เข้าไว้ในการวิเคราะห์ ข้อผิดพลาดจากการวิเคราะห์บทบาทหลักของ

ตัวแปรผิด โดยตัวแปรมีบทบาทหลักเป็นบวก (โอกาส-จุดแข็ง) แต่วิเคราะห์ผิดเป็นลบ (ข้อจำกัด-จุดอ่อน) หรือตัวแปรมีบทบาทหลักเป็นลบแต่วิเคราะห์เป็นบวก ข้อผิดพลาดเกิดได้จากอคติกลุ่ม ซึ่งอยู่ในฐานะเป็นข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน บางครั้งต้องตรวจสอบจากมุมมองของคนภายนอกเป็นหลัก (เป็นการวิเคราะห์แบบ Outside-in)

3.8 การวิเคราะห์ที่ผิดพลาดเนื่องจาก ตัวแปร เขา-เรา อาจสลับปรับเปลี่ยนแล้วแต่สถานการณ์ การวิเคราะห์และการกำหนดตัวแปร และบทบาทตัวแปรที่สะท้อนสภาวะแวดล้อมที่ใกล้เคียงความเป็นจริง (มากที่สุด) ของการวิเคราะห์แต่ละครั้ง จึงควรเป็นการกำหนดโดยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง มิใช่เป็นการกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

3.9 เพื่อให้การระดมสมองและ/หรือประชุมเชิงปฏิบัติการมีประสิทธิผล ควรจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และพันธกิจที่องค์กรต้องทำมาเป็นวิทยากรบรรยายให้เห็นสภาวะแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นการนำร่องแนวคิด

4. การทำแผนที่สภาวะแวดล้อม (ผัง SWOT)

ปกติไม่ใช้ข้อมูลทุกประเด็นของสภาวะแวดล้อม แต่จะเลือกเฉพาะสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญ หรือที่มีประเด็นเชิงกลยุทธ์เท่านั้น และผลการวิเคราะห์และคัดเลือกสภาวะแวดล้อมที่ได้จัดลำดับความสำคัญสามารถบรรจุเรียงสภาวะแวดล้อมตามความสำคัญของแต่ละประเด็นเป็นผังหรือแผนที่แสดงสภาวะแวดล้อมที่สำคัญแยกจากสภาวะแวดล้อมที่สำคัญมากไปหาน้อยได้ แผนที่ดังกล่าวเราอาจเรียกว่า "ผัง SWOT"

การจัดลำดับความสำคัญแต่ละสภาวะแวดล้อมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นเพื่อเลือกจัดสรรงบประมาณแก่กลยุทธ์ที่สำคัญเท่านั้น อันจะก่อให้เกิดความเจาะจงและคุ้มค่าแก่การพัฒนามากกว่า

ผังสภาวะแวดล้อมจะช่วยให้สามารถทราบสภาวะแวดล้อมทั้งหมดในเอกสารแผ่นเดียวกันเหมือนกับแผนที่ทางภูมิศาสตร์ที่บรรจุเฉพาะข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้เราทราบสภาวะแวดล้อมที่สำคัญทางภูมิศาสตร์ และเช่นเดียวกับแผนที่ผัง SWOT นอกจากช่วยให้เราทราบตำแหน่งแห่งที่เราอยู่ ทราบสภาพแวดล้อมเราแล้ว ยังสามารถช่วยชี้แนะทิศทางและแนวทางที่เหมาะสมไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

5. การวิเคราะห์และกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน แนวทางและขั้นตอนการยกร่างเป้าประสงค์ มีดังนี้

5.1 การทบทวนข้อมูล รวบรวมข้อมูลพื้นฐานเท่าที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้อง อาทิ วิสัยทัศน์ของแผนที่เกี่ยวข้อง แนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา และการวิเคราะห์คาดการณ์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการวิเคราะห์โครงสร้างปัญหา ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ข้อมูลความต้องการและความคาดหมาย ข้อมูลที่สำคัญในกรณีที่มีการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ได้แก่ข้อมูลจากผัง SWOT นั่นเอง

5.2 การจินตนาการสภาวะแวดล้อมรวมในอนาคต การวิเคราะห์ SWOT เพื่อการยกร่างเป้าประสงค์ สามารถจำแนกประเด็นสภาวการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอก ภายในอย่างหยาบเท่าที่ข้อมูลพื้นฐานจะระบุได้ โดยจำแนกบทบาทของตัวแปรทั้งภายในและภายนอกเป็นเพียงบทบาททางบวกและลบต่อการพัฒนาที่เด่นชัดแล้ว

5.3 การกำหนดสาระเบื้องต้นของร่างเป้าประสงค์ส่วนต่าง ๆ การดำเนินการขั้นนี้เป็นการดึงสาระจากภาพ SWOT อนาคตรวมเฉพาะส่วนที่เป็นภาพหมาย หรือส่วนที่ระบุว่าเกิดอะไรที่ดีกว่าในอนาคต มายกร่างเป็นร่างวิสัยทัศน์เบื้องต้น และดึงสาระที่เป็นภาระเงื่อนไขหลักที่องค์กรต้องทำ ทั้งที่ต้องปรับปรุงและต้องเพิ่มบทบาท เพื่อให้เกิดผลโดยตรงต่อการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ ยกร่างขึ้นเป็นร่างพันธกิจเบื้องต้น และดึงสาระแนวทางที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่ต้องการด้านต่าง ๆ (เป็นผลสัมฤทธิ์) ยกร่างขึ้นเป็นร่างวัตถุประสงค์หลักเบื้องต้น

5.4 การระดมสมองหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดร่างเป้าประสงค์หลังจากดำเนินการยกร่างเป้าประสงค์แล้ว ต้องผ่านการพิจารณาร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปรับสาระสำคัญที่เป็นที่ยอมรับตลอดจนเป็นที่เข้าใจอย่างดีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.5 การเจียระไนสาระของเป้าประสงค์ เป็นการปรับให้เป้าประสงค์ทันสมัย สอดรับกับองค์ประกอบหลักอื่น ๆ ของแผนและกับข้อมูลล่าสุดที่ได้รับเพิ่มเติมตลอดช่วงการวางแผน มีผลให้ได้เป้าประสงค์เป็นจุดอ้างอิงในการประสานแผนได้ในที่สุด

6. การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดแนวทางเลือกดำเนินการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่กำหนดกลยุทธ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อมให้เกิดแนวทางเลือกการดำเนินการพัฒนาอย่างรอบคอบ การกำหนดทางเลือกจะถูกร่างเป็น “กลยุทธ์” ในลักษณะแนวทางความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างแท้จริง

6.1 การยกร่างกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถยกร่างกลยุทธ์จากความสัมพันธ์ของสภาวะแวดล้อม 4 รูปแบบด้วยกัน กล่าวคือ

สภาวะประเภทที่ 1 องค์กรมีภาวะทั้งจุดแข็งและโอกาส เป็นภาวะ "พร้อมแข่งขัน-รุกรบ" ที่องค์กรได้เปรียบมากที่สุด เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ทั้ง "จุดแข็ง" ภายใน และได้รับ "โอกาส" การสนับสนุนจากสาธารณะที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ภาวะนี้ เป็น "เชิงรุก" เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างควบคู่การปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่มี เป็นการผนวกพลังทั้งจากจุดแข็งขององค์กรและโอกาสที่ได้จากสภาวะภายนอกทั้งที่มีอยู่และที่เป็นศักยภาพให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

สภาวะประเภทที่ 2 องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะจุดอ่อนและอุปสรรค เป็นภาวะ "ไม่พร้อมแข่งขัน-ต้องรับและหลบเลี่ยง" และหากจำเป็นต้องเลิก ลดและโอนย้าย อันเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรที่มีจุดอ่อนมาก และยังต้องเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอก อันเป็นปัญหารุมเร้าทั้งภายในและภายนอก ทางเลือกคือ กลยุทธ์ในลักษณะการตัดเนื้อร้าย (กลยุทธ์เชิงรับ-เลี่ยง-ถอย) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยอาจจะต้องมีการติดตามผลการทดลอง (ลองถูกลองผิด) ของการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างระมัดระวัง จนกว่าเหตุการณ์จะผ่านพ้น หากเหตุการณ์ไม่ดีขึ้น ในระยะสั้นองค์กรอาจถูกบีบให้ยกเลิกกิจการ

สภาวะประเภทที่ 3 องค์กรมีจุดอ่อนแต่ภาวะภายนอกยังมีโอกาส (ภาวะ "ควรปรับ-ควรเสี่ยง") ซึ่งองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดที่มีอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อน ทางออกขององค์กรคือ กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อขจัดหรือ (ทดแทน) แก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยอาจสับเปลี่ยนโยกย้ายหรือจัดหาทรัพยากรทั้งระดับบริหารหรือระดับที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร ถึงแม้ว่าจะใช้กลยุทธ์เชิงรุกได้แต่ต้องเป็นแผนงาน/โครงการระยะสั้นและมุ่งพิจารณาให้ผลการแก้ไข (การลงทุน) เกี่ยวโยงและสนองโอกาสที่มีอยู่อย่างแน่นอน

สภาวะประเภทที่ 4 องค์กรที่มีจุดแข็งต้องเผชิญภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงที่มีอุปสรรค (ภาวะ "ไม่ควรเสี่ยง" หรือควรคุ้มกันรักษาและคงสภาพ) สถานการณ์นี้สภาวะแวดล้อมภายนอกไม่เอื้อต่อการเร่งรัดพัฒนาดำเนินงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่ ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์รับ การตรึงสถานการณ์ การอิงของดีที่มีอยู่เพื่อยันหลักฝ่ายตรงข้ามและ / หรือใช้จุดแข็งที่มีอยู่ป้องกันมิให้ฝ่ายตรงกันข้ามเพิ่มภาวะคุกคาม และหาหนทางแตกตัวหรือกระจายกิจการและ/หรือหาจุดที่ฝ่ายตรงกันข้ามไม่เฝ้าระวัง

เข้าตีและหลีกหนีเพื่อริดรอนจุดแข็งของฝ่ายตรงข้ามไปเรื่อย ๆ เป็นกลยุทธ์ที่ต้องหานวัตกรรม แนวคิดใหม่ ๆ จากปัจจัยจุดแข็งที่มีอยู่แล้วมาประยุกต์ทดลองใช้ในแผนงานด้วยความระมัดระวัง

สภาวะประเภทที่ 5 องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ (ภาวะที่ต้อง "เตรียมพร้อม" ไว้) เป็นการคาดการณ์ขององค์กรที่ต้องพิจารณาจากสมมุติฐานว่า หากจุดอ่อนแก้ไขไม่ทันและขยายตัวจนเป็นความรุนแรงที่ก่อเกิดความเสียหายได้มากพร้อมกัน อุปสรรคก็เลี่ยงไม่ได้ อาจถูกกระทำโดยปัจจุบันทันทีได้ องค์กรต้องคาดการณ์จากสภาวะจุดอ่อนและสภาวะภัยคุกคามที่วิเคราะห์ไว้เดิมว่ามีแนวโน้มจะเกิดเป็นวิกฤตการณ์ได้กี่ด้านด้วยกัน แล้วพิจารณาว่าต้องปรับสภาวะแวดล้อมด้านใดบ้างไว้รอเผชิญเหตุ และหากวิกฤตเกิดแล้วจะต้องมีกลยุทธ์ตอบรับที่ฉับพลันอะไรบ้าง

6.2 การเกลากลยุทธ์ให้แหลมคม ต้องอาศัยการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร และปฏิบัติการดำเนินการขององค์กรมาช่วยกันเสริมสร้างและคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้มีสาระที่แหลมคมขึ้นจากประสบการณ์และหลักการทฤษฎี และแนวคิดด้านการเมืองที่สังคมยอมรับและต้องการ และที่สำคัญมากคือความคิดริเริ่มและนวัตกรรมทางเลือกที่มีอยู่มาผสมผสานกันเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ทั้งรุกและรับ ทั้งแนวทางการพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวให้สอดรับ และมีความแหลมคมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติ

6.3 การยกร่างกลยุทธ์อาจจะทำได้หลายวิธีและวิธีหนึ่งโดยอาศัยความเข้าใจสภาวะแวดล้อมในแต่ละประเภท วิเคราะห์ว่าสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญสูงควรทำอะไรบ้าง จุดอ่อนควรแก้ไขอย่างไรบ้าง จากผังสภาวะแวดล้อมที่วิเคราะห์ได้ เมื่อได้ภาพสภาวะแวดล้อมเฉพาะด้านก็กำหนดกลยุทธ์ที่สอดรับกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์เช่นนี้อาจได้กลยุทธ์ที่เป็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แต่อาจจะได้กลยุทธ์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน เพราะมิได้ผสมผสานสภาวะแวดล้อมทั้งเขาและเราเข้าด้วยกัน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการเฉพาะเขาเฉพาะเรา

6.4 การจัดลำดับความสำคัญและการผนวกความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์

6.5 การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน / โครงการ อาจทำได้โดย วิเคราะห์ว่ากลยุทธ์นั้น ๆ ควรมีแนวทางดำเนินการสนับสนุนในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง และ / หรือมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง หรือจัดกลุ่ม "แนวทางปฏิบัติ" ที่กำหนดและพิจารณาว่าแนวทางแต่ละกลุ่มจะก่อเกิดผลกระทบและผลผลิตแค่ไหน ระดับของเกณฑ์ที่จะบรรลุได้นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ และจะต้องขยายเป้าหมายแต่ละแนวทางปฏิบัติเพียงใด

หรือต้องเพิ่มแนวทางปฏิบัติแก่กลุ่มใดบ้างจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักของแผน หรือใช้วิธีจัดลำดับและพิจารณาความสัมพันธ์ของ "แนวทางปฏิบัติ" ว่าแนวทางใดอยู่ในระดับแผนงาน (ชุดโครงการ) และแนวทางใดเป็นโครงการ แนวทางใดเป็นเพียงกิจกรรมย่อยของโครงการที่ต้องผนวกไว้ภายในโครงการ หรืออาจกำหนดองค์ประกอบของโครงการเบื้องต้น เพื่อบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์

7. การวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงองค์กรกลไก

เป็นการกำหนดเครื่องมือและ / หรือกลไกเพื่อเร่งรัดการพัฒนา (เน้นการปรับปรุงกลไกและระเบียบ ตลอดจนการปรับวัฒนธรรมและ / หรือความเชื่อขององค์กร) เพื่อเสริมประสิทธิผลของการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ อันได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน / โครงการ และวัตถุประสงค์หลักของแผนตามที่กำหนดไว้แล้วในที่สุด ประกอบด้วย การทบทวนขอบข่ายภารกิจที่องค์กรต้องรับผิดชอบ การจำแนกประเภทของแผนงาน / โครงการ การจำแนกโครงการที่องค์กรต้องทำจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจหลัก ๆ ขององค์กรว่ามีอะไรบ้างอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์การวิเคราะห์หาปัจจัยถ่วงและปัจจัยเสริมของแต่ละประเภทโครงการ และ / หรือกลุ่มกิจกรรมต่อไป การตรวจสอบสภาวะปัจจัยถ่วง ปัจจัยเสริม และความพร้อมขององค์กร การพิจารณาแนวทางการพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมการบริหาร/ปฏิบัติการที่องค์กรภาครัฐจะต้องคำนึงถึง หลักการและแนวคิดที่สำคัญต่อการปรับปรุงระบบราชการไทย หลักการบริหารภาครัฐสมัยใหม่จะเน้นการปรับองค์กรภาครัฐสู่ทิศทางการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และเน้นการปรับระบบการจัดการอย่างทันยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Change Management) ภายใต้การปรับระบบ "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ได้ สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอยู่รอดได้ภายใต้แรงกดดันการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรักษาความเป็นผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง

8. การติดตามและประเมินผล

หลักการบริหารการพัฒนาประเทศในปัจจุบันจะไม่จำกัดการประเมินผลสำเร็จการพัฒนาแต่เพียงผลผลิต (Outputs) ที่ได้จากการดำเนินโครงการแต่ละด้านเท่านั้น แต่ความสำเร็จของการพัฒนาจะต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมถึงผลกระทบจากการพัฒนาทั้งมวลเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ทั้งด้านผลลัพธ์การพัฒนาและสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรตามที่แผนพัฒนากำหนดไว้

การบริหารการพัฒนาที่หวังผลทั้งผลผลิตและผลลัพธ์นี้ถูกเรียกว่า "การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์" การติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินการพัฒนาของกระบวนการดำเนินการทั้งด้านปัจจัย ต้นทุน (Input ของโครงการ) ด้านปัจจัยระหว่างการดำเนินการ (Activities หรือกิจกรรมขั้นต่าง ๆ ของโครงการ) ด้านปัจจัยผลลัพธ์ (Outputs) เพื่อทราบเงื่อนไขและสถานการณ์ทั้งก่อนการพัฒนา และความก้าวหน้าและความเป็นไประหว่างการพัฒนา และผลลัพธ์หลังการพัฒนาในที่สุด

การวัดผลการดำเนินการพัฒนาทั่วไป เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัย และเป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity-quality) และเน้นประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่สามารถประสานการดำเนินโครงการภายใต้แผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก (ของแผน) อันเป็นการดำเนินโครงการอย่างคุ้มค่าการพัฒนา และก่อเกิดผลกระทบการพัฒนาตามประสงค์ของแผน (หรือไม่) ทรัพยากรและแผนงาน-กระบวนการพัฒนาโครงการ (Workload ที่ออกแบบไว้) มีขนาดและขอบข่ายที่เหมาะสมเพียงไรแค่ไหน

หลักของการติดตามและประเมินผล อาศัย "ดัชนี" ชี้วัดผลของการประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสิน ดัชนีที่กำหนดเพื่อการติดตามและประเมินผลควรเป็นตัวชี้วัดที่ง่ายและช่วยให้เกิดความเข้าใจว่าแผนงานพัฒนาบรรลุผลและก่อให้เกิดประโยชน์ทางใดบ้าง และเป็นไปตามที่ควรเป็นหรือไม่อย่างไร ผลของการดำเนินการหรือความสำเร็จของแผน ยังสามารถจำแนกเป็นผลผลิตการดำเนินการ (Outputs) และผลกระทบ (Outcomes)

2.10 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดของ ดร.เสาวนิตย์ ชัยมุสิก ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

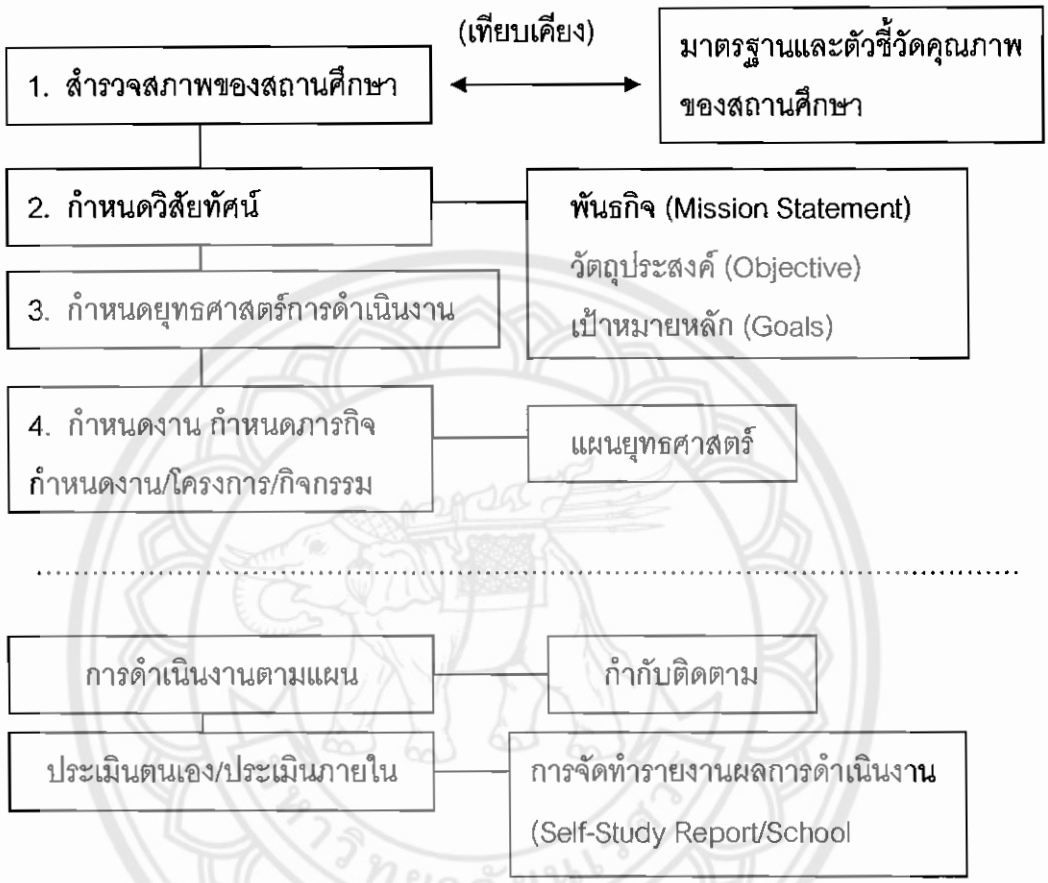
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน / โครงการ /กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพ 26 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ ดร.เสาวนิตย์ ชัยมุสิก

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา

วิธีการสำรวจสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสรุปผลการจัดการศึกษาของตนเอง มีหลายวิธีการ เช่น MC KINSEY's วิธีการ 4's P วิธี Porter's Forees และวิธี SWOT Analysis เป็นต้น

วิธีการ MC KINSEY's 7 – 5 เป็นวิธีการวิเคราะห์เกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบ (Style) ทีมงาน (Staff หรือ Specialist) ทักษะความชำนาญ (Skill) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร

วิธีการ 4's P. เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ราคา (Price) ทำเลที่ตั้ง (Place หรือ Location) การเปิดตัวโฆษณา (Promotion) และผลผลิตหรือสินค้า (Product)

วิธีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน Porter'5 Forces โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร Stakeholder ได้แก่ รัฐบาลและชุมชน วิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Suppliers) รวมทั้งอำนาจต่อรองของลูกค้า คู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งปัจจุบัน และสินค้าทดแทน

วิธี SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดข้อดีข้อด้อย ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จขององค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality Tools) ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานของตนเอง กำหนดกระบวนการหรือวิธีการทำงานของตนเองด้วยตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐและกรมต้นสังกัด

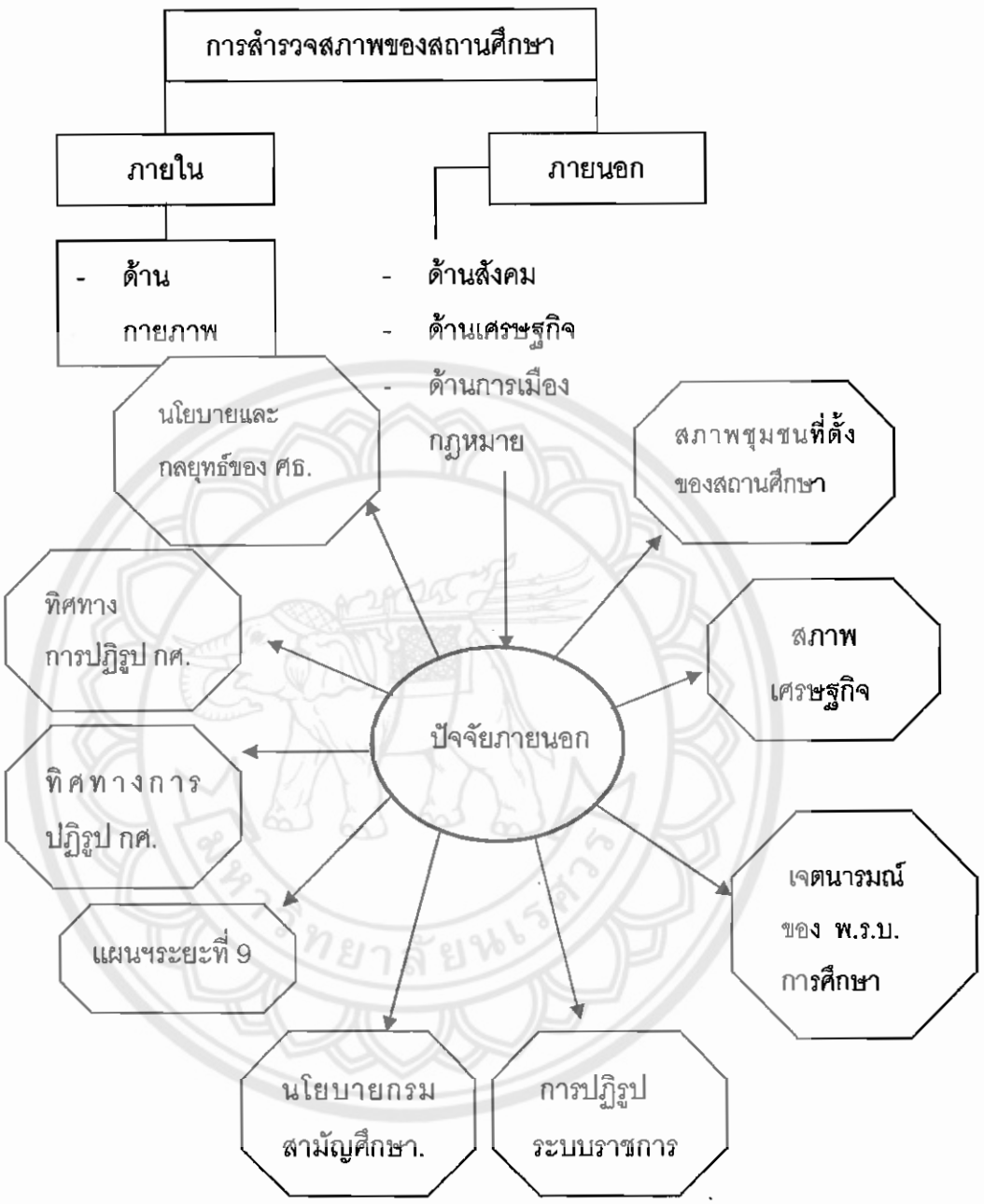
อย่างไรก็ตาม ในการสำรวจสภาพของสถานศึกษา ผู้ดำเนินการมักจะนิยมใช้วิธี SWOT Analysis

การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเบื้องต้นของตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายใน จะต้องวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ด้านกายภาพและวิเคราะห์ด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านสังคม (Social Factors) การเมือง ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ด้านกฎหมาย นโยบาย จุดเน้น (Political and Legal Factors) และด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

การวิเคราะห์สภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษา สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 27 แสดงการวิเคราะห์สภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายในของสถานศึกษา

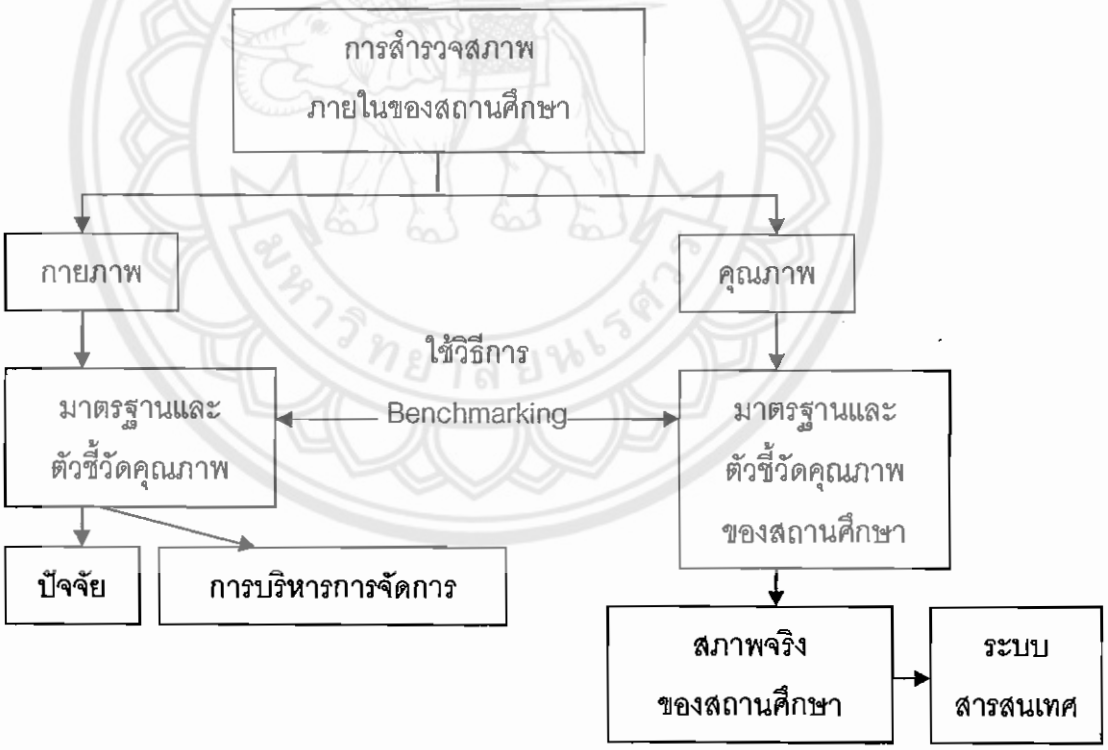
โดยศึกษาจากเอกสารที่เป็นรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งสาระของผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาจะต้องมีการระบุถึงจุดเด่นหรือจุดแข็ง และจุดด้อยหรือจุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลที่มาจากการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)

โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐาน และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของตนเอง มีระบบสารสนเทศเป็นหลักฐานอ้างอิง

ในด้านกายภาพ สถานศึกษาจะต้องระบุจุดเด่นและจุดด้อยเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารและการจัดการ ความพอเพียงของอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเป็นทิศทางของการดำเนินการ

ในด้านคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องระบุจุดเด่นและจุดด้อยเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่เกิดจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อเทียบกับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา

การสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษา ทั้งทางด้านกายภาพและด้านคุณภาพสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 28 แสดงการสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษา

การสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาด้านกายภาพ มีองค์ประกอบดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป/ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา (ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พัฒนาการ / การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ในอดีต เกียรติประวัติ / ความสำเร็จในการจัดการศึกษา สัญลักษณ์ ค่านิยม / ปรัชญา) ที่ตั้งสถานศึกษา (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐานในเขตพื้นที่บริการ) ขนาดและลักษณะของพื้นที่ โครงสร้างการบริหาร และสิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งการสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ และเทคโนโลยี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ จำนวนนักเรียน (ชาย,หญิง และภาพรวมของสถานศึกษา) สภาพตัวป้อน พื้นที่บริการ อัตราการเข้าเรียน อัตราการออกระหว่างปี (ออกกลางคันทุกระดับชั้น) อัตราการเข้าเรียนระหว่าง (ทุกระดับชั้น) อัตราการจบการศึกษา (ม.3, ม.6) (ร้อยละของนักเรียนที่จบ ม.3, ม.6 ในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีแรกเข้า ม.1,ม.4) ทุนที่นักเรียนได้รับ / จำนวนนักเรียนที่ได้รับแต่ละทุนในการศึกษาปัจจุบัน อัตราการเรียนต่อและการประกอบอาชีพของนักเรียนจำแนกตามประเภทและสาขา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ทุกระดับชั้น) จำแนกเป็นระดับชั้น รายวิชาและภาพรวมของสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และตัวชี้วัด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับครู อาจารย์ และบุคลากร เป็นข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ อายุเฉลี่ย อัตราเงินเดือนเฉลี่ย อัตราครู : นักเรียน อัตราเงินเดือนครูต่อหน่วย (เงินเดือนเฉลี่ย/อัตราส่วนนักเรียน : ครู) ความสามารถพิเศษ / ศักยภาพที่เป็นจุดเด่น การได้รับการอบรมในเรื่องต่าง ๆ (ปริมาณ/สาขาวิชา) ในรอบปีที่ผ่านมา

4. ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน

5. ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการ ห้องสมุด

6. ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมในเขตพื้นที่บริการ (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม อาชีพ สุขภาพอนามัย การศึกษา การเมือง) สภาพเศรษฐกิจ (รายได้ การกระจายรายได้ของประชากร การมีงานทำ) ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน องค์กรเอกชนที่มีต่อการจัดสถานศึกษา

7. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการเงินและงบประมาณรายรับ – รายจ่าย ย้อนหลัง 3 ปี เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ (เงินบำรุงการศึกษาอื่นๆ)

8. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ขั้นตอนการจัดทำแผนของสถานศึกษา การบริหารแผนและการประเมินบุคคล ผลของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา โดยระบุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงาน / ผลผลิต ทั้งด้านปริมาณ คุณลักษณะและค่าใช้จ่ายในแต่ละผลผลิตตามโครงการ

9. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน / โครงการ กิจกรรมพิเศษที่สถานศึกษารับผิดชอบภายใต้โครงสร้างนโยบายของกระทรวงและกรมต้นสังกัด เป็นข้อมูลด้านการจัดการศึกษา ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านนโยบายและแผนงานของหน่วยงานต้นสังกัด ด้านการบริหารการจัดการ เป็นต้น

การสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาด้านคุณภาพ

การสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาด้านคุณภาพ เป็นการสำรวจสภาพการดำเนินงานจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และกำหนดจุดเด่น (สิ่งที่ได้มาตรฐาน) จุดด้อย (สิ่งที่ไม่ได้มาตรฐาน) หรือจุดที่ต้องพัฒนาโดยใช้มาตรฐานสถานศึกษา ตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา เป็นเกณฑ์ประกอบการสำรวจ

การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา (Strategic Plan) เป็นการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัจจุบัน
2. กำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัจจุบัน
3. วิเคราะห์จุดมุ่งหมายแล้วแปลผลออกมาเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดผลการดำเนินงานที่จะต้องเกิดจากการปฏิบัติงาน
4. กำหนดกลวิธีหรือแนวทางการดำเนินงาน
5. ถ่ายทอดกลวิธีออกมาในรูปของแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม
6. วิเคราะห์รายละเอียดแผนงาน งาน โครงการ
7. กำหนดวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผน
8. การกำกับ ติดตามและประเมินผล

2.11 จินตนา บุญบงการและ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546) สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.11.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหาร (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกว่า "การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)" ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2.11.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจาการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวล เพื่อใช้กำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

2.11.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

2.11.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2.11.5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

2.12 พิบูล ทีปะปาล (2546) สรุปว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ

2.12.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.12.2 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2.12.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

2.12.4 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรได้ทราบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกสำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธี SWOT Analysis (เกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัวมารวมกัน) ดังนี้

S = Strengths (จุดแข็ง)

W = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคที่เป็นอยู่ขณะนั้น ประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงานจัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวังไว้ บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ และนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.13 รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

2.13.1 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา โดยให้เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน ประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนนั้น ควรเปิดกว้างให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความเห็นอย่างเต็มที่ ปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานและผลผลิตของสถานศึกษาเกี่ยวกับ

2.13.1.1 บุคลากร (Man) ถ้าสถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพก็จะกลายเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าสถานศึกษาขาดแคลนบุคลากร หรือบุคลากรไม่มีคุณภาพ สภาพการณ์เช่นนี้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนในเรื่องบุคลากร

2.13.1.2 เงิน (Money) ถ้าสถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้ว ก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าขาดแคลนเงินและเป็นสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

2.13.1.3 วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) มีหลักในการวิเคราะห์ คล้าย ๆ กับเรื่องของบุคลากรและเงิน นั่นคือ ถ้ามีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษาก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ในทางตรงกันข้าม คือ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรือมีอยู่แต่ไม่มีคุณภาพก็จะถือว่าเป็นจุดอ่อน

2.13.1.4 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา รวมไปถึงลำดับขั้นตอนของการดำเนินงาน และการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนนั้น มีความชัดเจนแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ถ้าชัดเจน สะดวก คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ก็ถือว่าเป็น จุดแข็ง แต่ถ้ามีลักษณะตรงกันข้ามก็ถือว่าเป็น จุดอ่อน

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่กล่าวมานี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment) ของสถานศึกษา ประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในได้อีก คือ โครงสร้าง วัฒนธรรม การบริการ ทรัพยากร ผลผลิต

2.13.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ Hunger and Wheelen (1993) ได้จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.13.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลและรับผลโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น สภาพปัญหาและความต้องการ รวมถึงลักษณะของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอื่น ๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษาต้นสังกัด เป็นต้น

2.13.2.2 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง-กฎหมาย

2.14 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้เสนอสถานการณ์ 4 รูปแบบที่ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญในการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

ภาพ 29 แสดงสถานการณ์ 4 รูปแบบที่ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญในการวิเคราะห์ SWOT

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สรุป กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

ส่วนที่ 5 กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making Process)

รองศาสตราจารย์ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินผลการดำเนินงานที่มีอยู่แต่เดิม (Current Performance) และการทบทวนกลุ่มวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การทบทวน การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ซึ่งเป็นการสะท้อนคุณภาพของบอร์ด และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขณะนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับ "โอกาส" และ "อุปสรรค" ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Corporate Environment) เพื่อทราบถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับ "ความแข็งแรง" และ "ความไม่แข็งแรง" ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis) หรือ SWOT และการทบทวน "ภารกิจ" ตลอดจน "วัตถุประสงค์" ถ้าจำเป็น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม (Recommend Best Alternative Strategy)

ขั้นตอนที่ 7 การแปลงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

สรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม
2. การจัดทำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์
3. การนำกลยุทธ์กรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลและควบคุม

การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ซึ่งประกอบด้วย

1. โอกาส (Opportunities)
2. ภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอยู่ภายนอกองค์กร องค์กรควบคุมไม่ได้
3. ความแข็งแรง (Strengths)

4. ความไม่แข็งแรง (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในตัวองค์กรที่องค์กรควบคุมได้

การจัดทำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับ "กิจกรรม" หรือ "กระบวนการทำงาน" หรือ "หน่วยธุรกิจ" ภายในองค์กร โดยเชื่อว่า จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จึงต้องทำตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เสมอ จะไม่มีการเขียนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์โดยที่ยังไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นอันขาด

การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ออกเป็น "โปรแกรมงาน" พร้อมกับ "ประมาณการ" ค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีสำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้น ๆ ตลอดจน "ระเบียบวิธีการทำงาน" ที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้การ Implement ยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผลต้องคำนึงถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการติดตามดูว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์แต่ละข้อได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่และมีความคืบหน้าเป็นอย่างไร ถ้าล้มเหลวเป็นเพราะสาเหตุใด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนในแต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้ประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงเวลา เพื่อประกอบการประเมินผล ดังนั้น ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) จึงมีความจำเป็นยิ่งต่องานขั้นตอนนี้

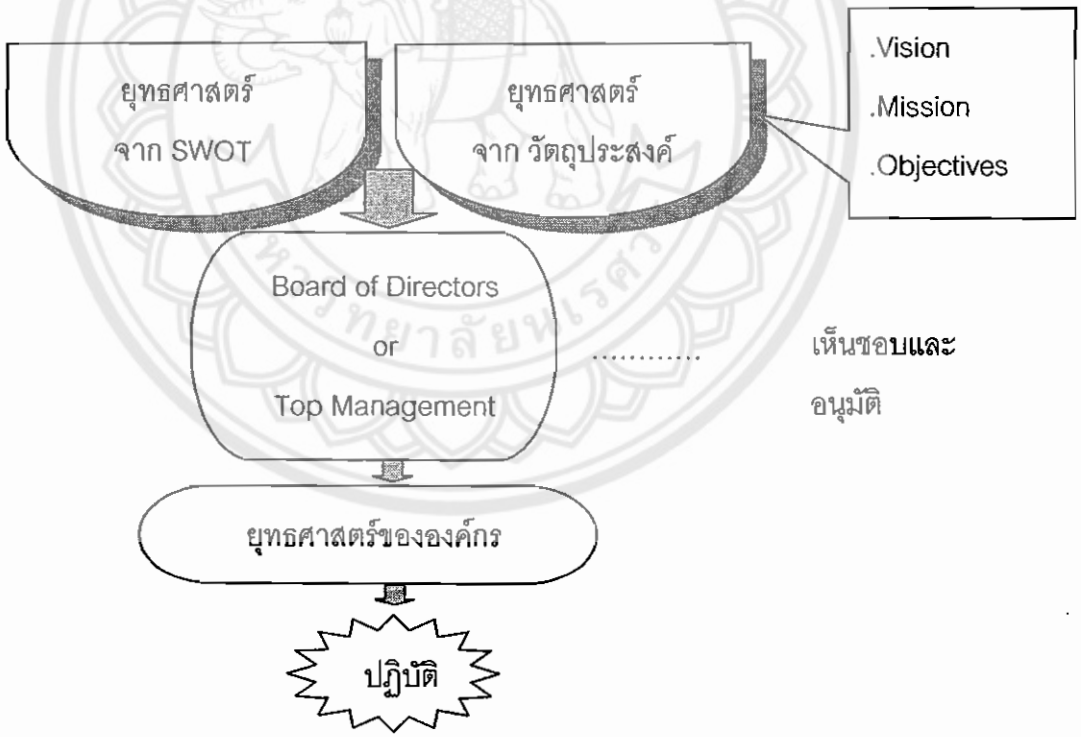
การแปลงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แผนกลยุทธ์จะสัมฤทธิ์ผลเมื่อมีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง โดยเริ่มที่การมอบหมายให้กับบุคคลที่เหมาะสม เพื่อนำเอากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้นไปบริหารต่อ ด้วยการแตกออกเป็น "งานย่อย" งานย่อยแต่ละงานยังอาจมอบหมายให้มีผู้รับไปดูแลต่อเพื่อแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผนต่อไป

ที่มาของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งนอกจากมองในแง่ของ Corporate Strategy, Business Strategy และ Functional Strategy แล้ว กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ยังอาจมองในแง่ของ Resources -Capabilities ได้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรลงไปในแนวทางที่เห็นว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ เรียกว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์

2. การจัดสรรทรัพยากรลงไปในแนวทางที่เห็นว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถ
รักษา "ความเข้มแข็ง" ให้ยั่งยืนต่อไป (S)
ปรับเปลี่ยน "ความอ่อนแอ" ให้กลายเป็นความเข้มแข็ง (W)
ทำประโยชน์จาก "โอกาส" ที่เปิดกว้าง (O)
และ - รับมือกับ "อุปสรรค" ที่ถาโถมเข้ามา (T)

ซึ่งเรียกว่ากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จาก SWOTโดยอาจมีกระบวนการจัดทำที่อนุญาตให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อดีคือ ได้แนวคิดอันหลากหลายจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กร และความรู้สึกเป็น "เจ้าของ" ในกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นช่วยกันคิดขึ้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้นจะถูกนำไปกลั่นกรอง ให้ความเห็นชอบและอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) ก่อนที่จะประกาศเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ดังภาพ



ภาพ 30 แสดงกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์

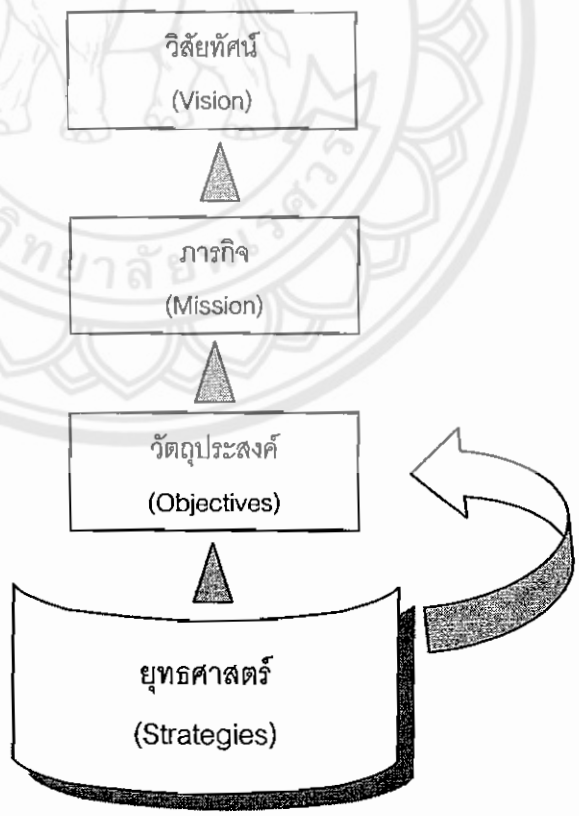
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นี้จัดทำขึ้นภายหลังจากที่องค์กรได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์จนชัดเจนดีแล้ว โดยการระดมสมองจาก Key Man ในองค์กรเกี่ยวกับงานสำคัญที่ต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

จากนั้นจึงรวบรวมกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้นที่ได้ทั้งหมดเพื่อนำไปพิจารณากลั่นกรองและหรือปรับปรุงเพิ่มเติมโดย Top Management ตลอดจน Board of Directors ต่อไป

องค์กรยังอาจแบ่ง กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์ ออกได้อีกตามระยะใกล้ไกลของเงื่อนเวลา นั่นคือ

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุ	วิสัยทัศน์	...ไกลสุด
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุ	ภารกิจ	...ไกลรองลงมา
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุ	วัตถุประสงค์	...ใกล้สุด

ดังภาพ



ภาพ 31 แสดงการแบ่งยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์

ต้องมีการพิจารณาเพื่อบริหารกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์แต่ละชุดอย่างเหมาะสม เช่น มอบหมายยุทธศาสตร์ระยะสั้นให้กับผู้บริหารที่เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติการ (Operations Expert) และมอบกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ระยะยาวให้กับผู้ที่ถนัดในภาพกว้างและไกลเป็นผู้ดูแล เป็นต้น

ส่วนที่ 6 มาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : มาตรา 4)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 34 บัญญัติให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ โดยให้คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษากำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : มาตรา 38)

ในช่วงเริ่มต้นก่อนมีกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2543 และวันที่ 25 มกราคม 2543 ประกอบด้วย มาตรฐานการศึกษา 27 มาตรฐานจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

1. มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน มี 12 มาตรฐาน เน้นพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม มุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพและมีความสุข

2. มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ มี 6 มาตรฐาน เน้นในด้านกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3. มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย มี 9 มาตรฐาน เน้นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่และชุมชน

หลังจากมีการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกแล้วสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาใหม่ ดังนี้

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับปรุงใหม่ (18 มาตรฐาน 84 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน (8 มาตรฐาน 33 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้

1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตนตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ

1.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริต

1.3 มีความกตัญญูกตเวที

1.4 มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม

1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สิ่งของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

1.6 นิยมไทย เห็นคุณค่าในภูมิปัญญาไทย และภูมิใจในความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้

2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม / โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ

3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน

3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง

3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

4.1 สามารถ วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด และมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่าง ๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว

6.2 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง สามารถเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และสนุกกับการเรียนรู้

6.3 สามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย และอุบัติเหตุ

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวบ่งชี้

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี / นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา / นันทนาการ

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน (2 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 9 ครูมีวุฒิ / ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

9.1 มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

9.2 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เป็นประจำ

9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป

9.6 สอนตรงตามวิชาเอก – โท หรือ ตรงตามความถนัด

9.7 มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

10.1 มีความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล

10.2 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.3 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน

10.4 มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน

10.5 มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

10.6 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา (6 มาตรฐาน 33 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

11.4 การบริหารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน

12.3 มีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้

13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม

13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาโรงเรียน

13.4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

14.2 มีรายวิชา / กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

14.3 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

14.4 มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

14.5 มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

14.6 มีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ

14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้

15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

15.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี / นาฏศิลป์ และกีฬา / นันทนาการ

15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย

15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้

16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม

16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (2 มาตรฐาน 4 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนาและสถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ชุมชน

ตัวบ่งชี้

18.1 เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 ทวีชัย บุญเติม (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2540 “ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2540 ตามขั้นตอนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และให้การบริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทางคือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

1.2 ธีระวุฒิ ดำรักษ์ (2541. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

1.3 นวลทิพย์ อรุณศรี (2539) วิจัยเรื่อง "การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย" ผลการวิจัยพบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ในการรับเข้าศึกษา ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานในการรับเข้าศึกษาไว้ 5 แผนงาน คือ แผนงานพัฒนาภาพลักษณ์วิชาชีพ แผนงานแนะแนวการศึกษา แผนงานพัฒนารูปแบบการรับเข้าศึกษา แผนงานพัฒนาการเรียนการสอน และแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพ

1.4 พันธศักดิ์ พลสารัมย์ (2540. หน้า 105) ได้เสนอผลการวิเคราะห์ (SWOT) จากแผนกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

จุดแข็ง เรียงลำดับ 10 รายการ ดังนี้ มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและคุณวุฒิสูง เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นอย่างดี มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นความรู้ดีกว่า เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยมและดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป สามารถพัฒนาวิชาการโดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับ . สามารถพัฒนาวิชาการโดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับนานาชาติ มีงบประมาณจากรายได้ของตนเอง มีวัตถุประสงค์ที่ทันสมัยและพร้อมมากกว่า

จุดอ่อน เรียงลำดับ 10 รายการ ดังนี้ การวิจัยสร้างความรู้ใหม่มีน้อยและใช้วิธีง่าย ๆ การผนึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์

บางสาขายังไม่ดีนัก ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ขาดระบบการประเมินการเรียนการสอนที่ทันสมัย จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไปทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ภาระงานของอาจารย์มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการทำวิจัย และบุคลากรขาดการเรียนรู้และขาดการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้อง

โอกาส เรียงลำดับ 6 รายการ ดังนี้ เป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้นำแก่สังคมได้ ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี โท และเอก ที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ ศาสตร์สาขาอื่นเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง และ มีความร่วมมือกับเอกชนมากขึ้น

อุปสรรค เรียงลำดับ 6 รายการ ดังนี้ อาจารย์มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ลดลงเนื่องจากเกษียณอายุ โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลง เนื่องจากสภาพแวดล้อม ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น ผู้สมัครเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดสถานที่และเครื่องมือ ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ

1.5 นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2545) วิจัยเรื่อง "การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553)" วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้านมีการดำเนินการในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์

2. งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 บาร์ค (Park, John Ellis., 1997) วิจัยเรื่อง "การศึกษากรณีการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง" วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโต ตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

2.2 Verber, Naney Warner (1995) วิจัยเรื่อง "การศึกษาโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษาโดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์" จากปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบจากภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวในลักษณะของวัตถุประสงค์ผลผลิตและเอกลักษณ์ของนักศึกษา วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่ออธิบายการเริ่มต้น การพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐานโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต ผลสรุปการวางแผนกลยุทธ์ในโปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์กับนักศึกษา / อาจารย์ ในอัตราส่วนของโปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแนวเป้าหมายโปรแกรมในเกณฑ์การประเมินอาจารย์ ความเหมาะสมการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบ ความมีคุณค่าในปริญญาเอก และรูปแบบของการประกันนักศึกษาและอาจารย์ในงานวิจัย

2.3 Chrivatava, P (1994) วิจัยเรื่อง "การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา" วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีแนวทางการดำเนินงาน มียุทธศาสตร์หลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นศูนย์วิชาการ เป็นเครือข่ายผู้นำด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในประเทศอังกฤษ

2.4 Dennis and Others (1997) วิจัยเรื่อง "ระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์" วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดมิติของระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการสนับสนุนมี 4 มิติ คือ การสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน